



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

***Nuevos modelos de evaluación de desempeño y feedback.***

***Propósito del cambio, diseño e implementación en compañías multinacionales.***

**Autor: Tamara Lucía Patrignani**

**DNI/Pas: 34.229.323**

**Director de Trabajo de Graduación: Marina Calamari**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 20 de junio de 2019**

# Índice

1. Resumen ejecutivo .....	4
2. Encuadre de la situación y pregunta central .....	6
2.1 Introducción y problema a abordar .....	6
2.2 Presentación de la situación .....	7
2.3 Pregunta central del trabajo y objetivos .....	10
3. Ejes conceptuales.....	11
3.1 Modelos anuales de evaluación del desempeño.....	11
3.1.1 Definición y propósito del proceso de evaluación del desempeño ....	11
3.1.2 Características y etapas del proceso .....	13
3.1.3 Metodologías de evaluación .....	16
3.1.4 Beneficios que brinda la implementación del proceso .....	18
3.2 Las conversaciones de <i>feedback</i> .....	19
3.2.1 Qué entendemos por <i>feedback</i> .....	19
3.2.2 Para qué sirven las conversaciones de <i>feedback</i> .....	21
3.2.3 Conversaciones de <i>feedback</i> efectivas.....	23
4. Investigación de campo .....	29
4.1 Metodología de relevamiento de información.....	29
4.2 Resultados de la investigación en consultores expertos.....	32
4.2.1 Modelos tradicionales de evaluación .....	32
4.2.2 Nuevos modelos de evaluación .....	34
4.2.3 Desafíos de implementación.....	37
4.3 Resultados de la investigación en empresas y principales hallazgos .....	39
4.3.1 Propósito del cambio .....	39
4.3.2 Diseño del nuevo modelo .....	43
4.3.3 Implementación del modelo .....	48
5. Conclusiones del análisis del problema abordado.....	54
6. Recomendaciones para la acción.....	62
7. Conclusiones generales del trabajo .....	65
8. Bibliografía.....	67
Fuentes de información .....	69

9. Anexos.....	71
9.1 Cuestionario guía para entrevistas a consultores expertos.....	71
9.2 Cuestionario guía para entrevistas a referentes de Recursos Humanos en empresas. ....	73



Universidad de  
**San Andrés**

# 1. Resumen ejecutivo

En el presente trabajo de graduación, nos propusimos analizar cómo y por qué algunas empresas multinacionales han decidido abandonar los modelos de desempeño tradicionales (entendidos como aquellos que presentan una periodicidad anual con tres etapas diferenciadas a lo largo del año: la definición de objetivos a principios del período, su revisión al cabo de seis meses, y una evaluación final según su cumplimiento que incluye también competencias), para transitar el cambio a un proceso periódico durante el año y con conversaciones de *feedback* continuas.

Luego de presentar de manera conceptual las características generales de los procesos anuales de gestión del desempeño, sus etapas, las distintas metodologías de evaluación y los beneficios que le brinda a una compañía contar con ellos, profundizamos acerca de lo que entendemos por *feedback*, detallamos para qué sirve realizar este tipo de conversaciones y analizamos cómo deberían llevarse a cabo para garantizar un impacto positivo en el desarrollo de los colaboradores.

Entrevistamos a cinco referentes de Recursos Humanos de compañías que cambiaron su modelo tradicional para conocer el propósito que los llevó a tomar la decisión de cambiar, entender las características del diseño de los nuevos modelos, cómo planificaron y pusieron en marcha su implementación, y con qué desafíos se encuentran actualmente.

Para ampliar esta mirada, entrevistamos también a cinco consultores expertos en Recursos Humanos que nos compartieron su visión acerca de la vigencia actual de los modelos tradicionales y la necesidad de transformarlos.

Como resultado de esta investigación, pudimos observar que el contexto actual de trabajo plantea desafíos en relación a la dinámica y frecuencia de los procesos de evaluación de desempeño, y que, en líneas generales, por dicho motivo las compañías analizadas han tomado la decisión de cambiar. Dentro de los diseños de estos nuevos procesos, pudimos observar que la mayoría de los cambios se orientan a separar las evaluaciones de objetivos y competencias en dos etapas simultáneas pero diferenciadas, a promover en los colaboradores

una actitud proactiva en cuanto a su propio desarrollo, con modelos que les permiten dar y recibir *feedback* a demanda hacia todos los niveles de la organización, sin importar la jerarquía entre líder y colaborador característica de los modelos tradicionales.

Pudimos evidenciar la importancia de contar con el *sponsorship* de la alta dirección y de los líderes de la compañía para tenerlos de aliados frente al cambio, así como también la necesidad de contar con una estrategia clara de comunicación unificada hacia todos los colaboradores, y con un plan de capacitación que permita acompañar a toda la organización en el desarrollo de las nuevas habilidades requeridas por el nuevo modelo.



Universidad de  
**San Andrés**

## 2. Encuadre de la situación y pregunta central

### 2.1 Introducción y problema a abordar

Este trabajo aborda la problemática sobre cómo y por qué las empresas han empezado a transitar el cambio de un proceso de evaluación de desempeño anual a un proceso de conversaciones de *feedback* continuas.

Las compañías multinacionales con procesos de evaluación formales han utilizado históricamente un modelo que definimos para este trabajo como “tradicional”, caracterizado por tres etapas diferenciadas a lo largo del año: la definición de objetivos a principios del período, su revisión al cabo de seis meses, y una evaluación final según su cumplimiento. Además de los objetivos, la mayoría incorpora también al modelo ciertas competencias o comportamientos esperados por la organización, utilizando también una periodicidad anual para evaluar cómo los colaboradores los manifiestan.

Este modelo de evaluación de desempeño anual fue diseñado en la década de 1970, y actualmente se ha puesto en cuestión su efectividad frente a la velocidad de los cambios que se están manifestando en el contexto (Deloitte, 2017). Es por esto que varias compañías han empezado a cuestionarlo, animándose a atravesar un camino de renovación y cambio en dicho proceso.

Según una encuesta realizada por Gartner (resultados de *CEB 2016 HR Agenda Poll* en Cassel, 2019), el 83% de las compañías participantes del estudio comentó estar realizando modificaciones a su proceso de evaluación de desempeño, siendo que el 9% lo está cambiando completamente, el 33% está introduciendo cambios relevantes, y el 41% planifica algunos cambios.

Asimismo, en un artículo sobre tendencias de Recursos Humanos publicado por el *HR Trend Institute* (Haak, 2017), se destaca que muchas organizaciones están rediseñando su ciclo de evaluación de desempeño con encuentros de *feedback* más frecuentes y accesibilidad a través de múltiples recursos, mientras que un estudio realizado por Deloitte, establece que para el 79% de los cargos ejecutivos encuestados, dicho rediseño constituye una alta prioridad en la agenda (Deloitte, 2017). Los cambios implementados se orientan a brindar

*feedback* inmediato a lo largo de todo el año, pero no solamente desde líder hacia el colaborador, sino también entre pares y desde los colaboradores hacia sus propios líderes. De esta manera, los equipos pueden volverse más ágiles, corregir errores durante el curso de un proyecto, mejorar el desempeño y aprender a través de la iteración (Capelli y Tavis, 2018). El foco pareciera estar migrando de modelos que hablan sobre las personas, hacia otros que buscan hablar con las personas en conversaciones abiertas (Deloitte, 2017).

Estos cambios que se están manifestando dentro del proceso de evaluación de desempeño responden a una transformación de Recursos Humanos más radical, donde todos sus procesos se encuentran bajo análisis. Las compañías buscan incorporar los principios de gestión ágil, que ya se vivencian en otras áreas como tecnología, desarrollo de productos, producción y marketing, a todos sus procesos de gestión de las personas. Es el momento para Recursos Humanos de encarar dicha transformación, porque la innovación se ha convertido en un imperativo estratégico para la mayoría de las empresas, y no es sólo una práctica superficial. (Capelli y Tavis, 2018).

Dentro de este contexto, el objeto de este trabajo final de graduación es analizar casos de compañías multinacionales que en Argentina ya hayan comenzado un proceso de cambio en sus procesos de evaluación del desempeño, ya sea a través del cambio de frecuencia de implementación, eliminación de etapas o separación entre los procesos de evaluación y conversación de *feedback* para comprender por qué y cómo las empresas los están enfrentando.

## **2.2 Presentación de la situación**

En las últimas décadas el contexto de los negocios ha cambiado. Para poder definirlo y entender su impacto en términos de la dinámica laboral, podemos utilizar dos términos que describen nociones complementarias: VUCA (del inglés: *Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) y RUPT (del inglés, *Rapid, Unpredictable, Paradoxical y Tangled*).

El acrónimo VUCA destaca del contexto su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Es volátil porque los desafíos que se presentan son inesperados, inestables y de duración desconocida, su incertidumbre está

signada por la falta de claridad para conceptualizar dichos desafíos, es complejo porque cada situación está interconectada con múltiples partes y variables, y su ambigüedad está dada por la falta de precedentes y de información para explicar las relaciones causales entre los fenómenos que se suceden (Bennett y Lemoine, 2014).

Por otro lado, el concepto RUPT nos marca que el contexto es rápido, impredecible, paradójico y entrelazado (Melamed, 2018). Se caracteriza como rápido porque los cambios se nos aparecen de esa manera, y unos solapados con los otros, proviniendo de diferentes fuentes. Es impredecible porque pueden surgir acontecimientos inesperados que desafíen nuestras presunciones y nos fuercen a repensar nuestros paradigmas, más allá de todas nuestras predicciones. Es paradójico porque los líderes buscan soluciones simples a problemas complejos, en lugar de verlos como polaridades aprovechables tanto en el corto como en el largo plazo. Y, por último, es entrelazado porque vivimos en múltiples ecosistemas, todos conectados interna y/o externamente entre sí (Magellan Horth, 2018).

Para poder afrontar el contexto con éxito, “(...) debemos enfocarnos en tres aspectos claves: nutrir y practicar la agilidad (entendida como la habilidad de aprender de la experiencia y aplicar ese aprendizaje en entornos cambiantes); desarrollar liderazgos que superen divisiones (sean orgánicas o mecánicas) y cambiar nuestra mentalidad para ver los problemas no como obstáculos a ser resueltos, sino como eventos a ser repolarizados y reorganizados” (Melamed, 2018).

Independientemente del paradigma con el que nos sintamos más representados (VUCA o RUPT), debemos entender que la naturaleza del trabajo ha cambiado. El trabajo está liderado por los empleados (que se han convertido en sus dueños), para llevarlo a cabo se requieren conocimientos y criterio específicos, es más complejo e interconectado, cambia rápido y al ritmo de la innovación, y las expectativas sobre los desafíos se incrementan y evolucionan (Cassell, 2019).

En este mundo VUCA, los líderes se enfrentan con el dilema de tomar decisiones estratégicas en un contexto de incertidumbre, al mismo tiempo que embarcan a personas con diferentes perspectivas en el proceso, y todo eso de una manera lo más rápida posible. Para hacer esto bien, deben poner a las personas en el

centro, y por eso, hoy más que nunca la estrategia es la conversación (Ertel y Solomon, 2014).

Dentro de este marco, los resultados de un proceso de evaluación de desempeño anual pueden quedar rápidamente desactualizado. Un proceso de evaluación de desempeño que acompañe el contexto actual debe caracterizarse por ser continuo, orientado hacia el futuro, informal, enfocado en la contribución y liderado por el propio empleado (Cassell, 2019). Según Srivastava, (2016), en este contexto los ciclos de evaluación de desempeño se acortan cada vez más (y dentro de un marco ágil de Recursos Humanos, las conversaciones de *feedback* deberían pasar de ser eventos puntuales en un período de tiempo determinado, a generarse continuamente (Gartner, 2019).

Asimismo, está estudiado que las evaluaciones de desempeño de frecuencia anual son usualmente temidas tanto por líderes como colaboradores por igual, ya que como a nadie le gusta ser calificado por algo que sucedió hace un año, el proceso se convierte en una experiencia que provoca ansiedad y que daña la relación entre jefe y colaborador (Caldwell en Sine, 2018). Dentro del mismo artículo, Caldwell expone que en los procesos anuales se intenta alinear a las personas con los objetivos organizacionales, motivarlas, desarrollarlas, definir incentivos y documentar su desempeño en una sola conversación, pero que la mayoría de los empleados están desesperados por obtener una atención con mayor frecuencia por parte de sus líderes, ya sea en forma de *feedback*, coaching o ayuda para su desarrollo profesional (Caldwell en Sine, 2018).

Dentro de este contexto revolucionado tanto a nivel general de mercado laboral, como en relación con el nuevo rol estratégico de Recursos Humanos, varias compañías a nivel mundial comenzaron a revisar sus procesos de evaluación de desempeño para fortalecer su efectividad, alinearlos a las necesidades del negocio, y derribar las barreras que alejan a colaboradores y líderes de su cumplimiento. La tendencia que se impone con mayor fuerza es reemplazar los procesos anuales de revisión por conversaciones más frecuentes e informales que faciliten un acercamiento constante entre ambos actores.

En Argentina aún son pocas las compañías que se animan a este cambio, pero la problemática se encuentra planteada y está tomando fuerza en los distintos ámbitos de Recursos Humanos. En este sentido, nos proponemos explorar esta tendencia a partir de casos de empresas multinacionales en Argentina.

## 2.3 Pregunta central del trabajo y objetivos

Las preguntas que intentaremos responder en el presente trabajo serán:

- ¿Cuáles fueron los motivos que llevaron a las compañías analizadas a cambiar su modelo tradicional anual de evaluación?
- ¿En qué consiste el nuevo modelo desarrollado? ¿cómo es su diseño, dinámica y cantidad de ciclos de evaluación que se implementan en el año?
- ¿En qué características difieren los modelos nuevos de los tradicionales?
- ¿Cuáles son las principales dificultades encontradas en la implementación de procesos de *feedback* continuos?



Universidad de  
**San Andrés**

### **3. Ejes conceptuales**

En esta sección presentaremos los dos ejes conceptuales del trabajo.

En primer lugar, haremos foco en definir los procesos anuales de gestión del desempeño. Intentaremos comprender su propósito, características, etapas y principales beneficios que aporta tanto a líderes como a colaboradores.

Dentro del segundo eje analizaremos el concepto de *feedback*. Buscaremos entender para qué sirven este tipo de conversaciones y comprender qué características deberían tener para ser consideradas eficientes.

#### **3.1 Modelos anuales de evaluación del desempeño**

Dentro de esta sección, realizaremos una descripción de los modelos tradicionales de evaluación de desempeño, considerando como tradicionales aquellos procesos de periodicidad anual. Intentaremos definirlos desde la mirada de diversos autores, presentaremos cuál es su propósito, sus principales características y etapas, el impacto que genera en el rol del liderazgo, y la utilidad de la información que genera al interior de la organización.

##### **3.1.1 Definición y propósito del proceso de evaluación del desempeño**

Dinsell y Schiemann (2016) definen el proceso de evaluación del desempeño como el sistema clave a través del cual se alinean todos los individuos de la organización a su visión, misión, valores y estrategia. Según los mismos autores, constituye, además, el diálogo colaborativo entre líderes y colaboradores orientado a diseñar, monitorear y revisar los objetivos compartidos, y asegurar la alineación con la estrategia de negocio, al mismo tiempo que se gestionan los elementos requeridos para maximizar tanto el desempeño individual como colectivo.

Asimismo, los sistemas de evaluación de desempeño deben ser congruentes con la estrategia de la compañía, deben ayudar a comunicarla de manera clara al interior de la organización, y agregar valor desarrollando en los individuos comportamientos que la refuercen (Baron y Kreps, 1999).

En otras palabras, este proceso constituye una táctica esencial que las compañías usan para asegurar que sus empleados están trabajando para

cumplir objetivos; y acompaña a los líderes para dirigir, gestionar, evaluar y desarrollar a sus equipos (Sherman Garr, 2011).

El proceso de evaluación de desempeño permite desarrollar tres factores claves para que una organización sea exitosa: la alineación, las capacidades y el compromiso. Toda organización necesita líderes que sepan cómo optimizar y enfocar su talento, desarrollar las capacidades necesarias y crear compromiso en sus equipos (Schieman y Seibert, 2013).

De acuerdo a Chiavenato (2007), las evaluaciones son un medio para obtener información que ayude a mejorar el desempeño humano en las organizaciones, actuando también como un mecanismo de comunicación tanto en sentido vertical como horizontal a lo largo de las compañías.

Este mismo autor, define el objetivo principal de la gestión de desempeño como:

“orientar el desempeño hacia los fines previamente negociados y establecidos, con base en todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, con la solidez proporcionada por la retroalimentación y la evaluación continua. Es lo mejor para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y a los objetivos del plan de vida y carrera del evaluado” (Chiavenato 2007, 245).

Para profundizar sobre los objetivos que persigue un proceso de gestión del desempeño, podemos sintetizar el listado de diez propósitos generales planteados por Baron y Kreps (1999):

1. Evaluar para mejorar la adecuación entre las capacidades de las personas y lo requerido por el puesto.
2. Comunicar los valores, la cultura y los objetivos organizacionales.
3. Brindar al empleado información para su propio desarrollo (clarificar tanto áreas de mejora como de buen rendimiento).
4. Guiar los esfuerzos necesarios respecto de capacitación y desarrollo.
5. Remunerar y promover en relación al desempeño.
6. Clarificar requerimientos de las posiciones para refinar la estrategia de selección de la compañía.

7. Evaluar la eficacia de diversas prácticas de Recursos Humanos (beneficios, capacitación, planes de desarrollo, compensaciones).
8. Diseñar estrategias de retención o reducción de empleados.
9. Documentar formalmente los motivos que definen aquellas decisiones que pueden ser legalmente cuestionadas por los empleados (especialmente en relación a desvinculaciones por desempeño).
10. Recordar a los líderes que su prioridad debe ser contratar, desarrollar, gestionar y recompensar a sus empleados.

De lo expuesto anteriormente, podemos destacar el aspecto comunicacional que presentan los procesos de gestión del desempeño. A través de las conversaciones entre líder y colaborador, y su formalización dentro de un marco definido y común a lo largo de la organización, estos procesos permiten alinear expectativas de comportamientos y metodología de trabajo a nivel individual, brindar orientación a cada colaborador y potenciar el despliegue de su potencial y desempeño profesional.

Permite, además, clarificar los valores y la estrategia de negocio de la compañía en todos sus niveles, estableciendo una cultura y un lenguaje compartido por todos.

A continuación, analizaremos la naturaleza y las distintas etapas que componen el proceso de gestión del desempeño para conocer en profundidad cómo se implementa dentro de una organización.

### **3.1.2 Características y etapas del proceso**

Según Cravino (2017), el proceso de gestión del desempeño se identifica por tener una doble naturaleza: las denominadas “naturaleza dual” y “naturaleza cíclica”.

El autor define como “naturaleza dual” el hecho de que el desempeño deseado es aquel que combina simultáneamente objetivos (aquello “que” se debe lograr; los resultados) y competencias (“cómo” se debe lograr, a través de qué comportamientos).

Un objetivo es una “(...) proposición transformacional orientada a convertir una situación actual en una situación deseada, formulada de tal forma que describa lo que se hará, la medida del logro, el horizonte temporal y los criterios e

indicadores que permitirán graduar la tasa de éxito alcanzado” (Cravino 2017, 86). Definir los objetivos que se deberán alcanzar en un período determinado clarifica la expectativa a cumplir por los colaboradores y moviliza sus esfuerzos para lograr niveles altos de desempeño (Cascio, 1998).

Para que los objetivos sean estratégicos, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener definido un horizonte de tiempo en el que deberán ser cumplidos. A su vez, deben ser claros, simples, creíbles y poder comunicarse en una única oración (Brown, 2018).

Las organizaciones poseen una determinada cultura con un conjunto de comportamientos valorados, que cuando se explicitan de tal manera que puedan convertirse en un “dispositivo para la gestión”, lo hacen como “modelo de competencias” (Scarlatto, 2016).

El término competencias “(...) hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles 2005, 29). Son una lista de comportamientos que poseen algunas personas, que se pueden observar tanto en la realidad cotidiana de trabajo como en momentos de evaluación, y que originan o anticipan el desempeño. Están relacionadas con un estándar de efectividad que, medido sobre un criterio general, define lo que está bien hecho o no en una organización (Alles, 2000). En otras palabras, “(...) son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse con éxito en un puesto determinado de trabajo” (Scarlatto 2016, 37).

Diversos estudios han demostrado que las personas poseen un deseo inherente de aprender y crecer, ya que el desarrollo no sólo es importante a nivel individual, sino que es esencial para sobrevivir en un mundo crecientemente competitivo (Dinsell y Schiemann, 2016). En este sentido, las personas necesitan y esperan una retroalimentación de su líder para conocer si están realizando bien sus tareas y para saber si deben modificar sus comportamientos para fortalecer su desarrollo profesional. Es por esto que la clarificación de objetivos (qué esperamos que las personas logren en su puesto de trabajo) y de competencias (cómo pretendemos que lo logren, con qué actitudes y comportamientos), y su posterior evaluación, constituye una responsabilidad crítica dentro del rol de un líder en relación a la gestión de su equipo.

Para explicar la “naturaleza cíclica” del proceso, Cravino (2017) lo caracteriza como un ciclo de tres etapas enlazadas por la gestión de consecuencias y la mejora continua: la planificación, el seguimiento continuo y la evaluación.

La planificación constituye la etapa donde se define qué debe ser logrado y cómo debe lograrse. Corresponde a la definición de los objetivos que se deberán alcanzar al finalizar el período y a las competencias que deberán ser puestas en juego por el colaborador para lograr esos resultados.

Antes de la evaluación final y el cierre del proceso deberán llevarse a cabo reuniones intermedias de seguimiento continuo para realizar un balance de lo alcanzado hasta el momento y analizar el avance de lo planificado. Esta etapa consiste en la revisión de lo que se está logrando y cómo se está logrando. Durante esta etapa de seguimiento, se revisa no sólo el cumplimiento parcial de lo pautado a comienzos del ciclo, sino también, si esos objetivos planificados siguen vigentes y relevantes, o si deben modificarse.

La etapa de evaluación es la que determina el cierre del proceso y la posterior apertura de uno nuevo. Constituye la conversación hacia el final del proceso para establecer aquello que se ha logrado y cómo se ha logrado.

Según Cascio (1998) existen distintos actores que pueden intervenir como evaluadores dentro del proceso de desempeño:

- Supervisor o jefe inmediato: constituye un actor clave ya que probablemente sea la persona que mayor conoce el desempeño de la persona evaluada, entendiendo, además, cuáles son las expectativas de logro tanto del equipo del cual forman parte como de la organización en general. Es responsable de gestionar y monitorear todo el proceso al interior de su equipo.
- Pares: en algunas ocasiones, los pares de la persona evaluada pueden aportar una perspectiva distinta de evaluación a aquella realizada por el jefe directo. Cuando se invita a los pares a ser parte del proceso, debe establecerse claramente el propósito de su participación y los aspectos que se espera que sean evaluados. Esto ayuda a reducir subjetividad y potenciar el valor de la información y el *feedback* provistos.
- Reportes directos: la evaluación de los propios subordinados puede ser muy enriquecedora para el desarrollo del evaluado. Ellos saben realmente

cómo la persona delega, se comunica, su estilo de liderazgo, su planificación y organización del equipo.

- El evaluado: el colaborador es quien hace una propia reflexión sobre su desempeño a lo largo del período evaluado, obteniendo los siguientes beneficios (Williams en Cravino, 2018):
  - Aumenta el sentido de dignidad y respeto hacia sí mismos;
  - Genera percepción de justicia del proceso por parte de empleados;
  - Reduce del impacto de opiniones individuales;
  - Ofrece una herramienta para aumentar la comunicación en la entrevista de evaluación;
  - Resalta las discrepancias en las percepciones de colaborador y líder evaluador;
  - Ayuda a aclarar las diferencias de opinión en cuanto a los requisitos de evaluación;
  - Incrementa la aceptación del *feedback* porque fomenta la reflexión sobre el propio desempeño;
  - Aumenta el compromiso con los planes de desarrollo y los objetivos formulados.

### 3.1.3 Metodologías de evaluación

El método de evaluación de desempeño que elige cada compañía deberá estar alineado a su cultura organizacional, y al tipo y características de las personas alcanzadas por dicho proceso de evaluación. Para Chiavenato (2007), esta adecuación es importante para que el método elegido sea afectivo y produzca resultados, ya que, para él, la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo, sino que es un método, una herramienta, un medio para obtener datos e información a fin de mejorar el desempeño de las personas.

Según el mismo autor (Chiavenato, 2007), podemos distinguir seis metodologías tradicionales de evaluación, que luego cada organización adapta según su realidad.

El primer método que describe el autor es el de evaluación mediante escalas gráficas, siendo el más empleado y divulgado por ser el más simple. Mide el desempeño mediante escalas con factores previamente definidos y graduados,

a través de un cuestionario de doble entrada donde para cada factor el evaluador elige un grado de cumplimiento u observación.

El segundo método es el denominado de elección forzosa, desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial. El objetivo era diseñar una metodología de evaluación que intentara eliminar la subjetividad y permitiera resultados objetivos. Se evalúa al colaborador por medio de frases que describen el desempeño individual, debiendo el evaluador elegir para cada comportamiento o factor dos frases: la que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño de la persona.

El método de evaluación de desempeño mediante investigación de campo, el tercero en el listado de Chiavenato, se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los colaboradores. No sólo se evalúa el desempeño, sino que además se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño. Es un método más amplio que ofrece, además, la posibilidad de planificar con el líder del colaborador su desarrollo en el puesto y en la organización.

Como cuarta metodología, encontramos la evaluación de desempeño mediante incidentes críticos, basada en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de producir resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método busca enfocarse en ambos extremos, de manera que el líder de la persona evaluada pueda observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos como los negativos. Luego, las excepciones positivas deben ser destacadas y desarrolladas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas del comportamiento de la persona.

Siguiendo con la lista, el quinto método es el de comparación de pares. Dentro de esta metodología, se busca comparar colaboradores de dos en dos, y para cada factor de evaluación se registra quién es mejor en relación a su desempeño. Es un método simple, pero muy poco eficiente.

Por último, encontramos el método de evaluación por frases descriptivas. Es muy similar al de elección forzosa, pero el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del colaborador con una simbología, y las que muestran el contrario con otra.

Es importante destacar que, según el autor, en los modelos actuales de evaluación de desempeño prevalece el esfuerzo por hacer foco en un abordaje cualitativo de la persona, y para ello los líderes no sólo deben estar capacitados, sino que deben ser agentes transformadores activos en dicha práctica. “(...) En un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño resulta mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones” (Chiavenato 2007, 262). De aquí se desprende la importancia de su adecuación al negocio, a la cultura y a las personas que conforman la organización.

### **3.1.4 Beneficios que brinda la implementación del proceso**

Chiavenato (2007) expone que un proceso de evaluación de desempeño planeado, desarrollado y coordinado correctamente ofrece beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el líder y la organización. Según el autor, los principales beneficios son:

*Para el líder:*

- Evaluación del desempeño y comportamiento de los miembros de su equipo con base en factores de evaluación y un sistema de medición objetivo.
- Fijación de medidas para elevar el desempeño de su equipo.
- Comunicación con los miembros de su equipo para compartir con cada uno el nivel de su desempeño.

*Para el individuo:*

- Conocimiento de los comportamientos y el desempeño esperado por la organización.
- Conocimiento sobre las expectativas de su líder, sus puntos fuertes y sus aspectos de mejora.
- Conocimiento de las medidas que toma su líder para mejorar su desempeño y las que el propio individuo deberá tomar con el mismo propósito.
- Realización de una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo.

*Para la organización:*

- Evaluación del potencial de los individuos a corto, mediano y largo plazo, y definición de la contribución de cada empleado.
- Identificación de los empleados que necesitan perfeccionarse y selección de aquellos que ya se encuentren preparados para una promoción.
- Dinamismo de la política de Recursos Humanos al ofrecer oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y la mejora de las relaciones dentro de la organización.

## **3.2 Las conversaciones de *feedback***

En esta sección profundizamos sobre el concepto de *feedback*. ¿Qué características deberían presentar este tipo de conversaciones para que sean efectivas? ¿Qué beneficios producen las conversaciones periódicas para líderes y colaboradores?

### **3.2.1 Qué entendemos por *feedback***

Según lo expuesto anteriormente, el proceso de gestión del desempeño se caracteriza por ser un ciclo anual compuesto por tres etapas: la planificación, el seguimiento continuo y la evaluación.

Dentro de este proceso, los encuentros de *feedback* se formalizan en la etapa final de evaluación, donde se generan conversaciones entre líder y colaborador, con el foco puesto en qué hay que mejorar o cambiar, por qué es importante hacerlo y cómo (Carel, 2016).

El *feedback* es un proceso de comunicación expresado en forma verbal o no verbal, que brinda una persona o grupo, a otra persona o grupo (Cravino, 2018). En español significa “retroalimentación”, y permite compartir información sobre comportamientos, actitudes, conocimientos y habilidades observadas en el trabajo (Carel, 2016). Es una conversación que le permite al líder dar una devolución del desempeño a un colaborador, ya sea como consecuencia de un desempeño no satisfactorio (convirtiéndose así en la base para un proceso de “acción correctiva”), o en relación a un logro o comportamiento destacable del

colaborador (convirtiéndose así en una “acción de reconocimiento”) (Cravino, 2018).

Las conversaciones de *feedback* poseen “(...) un componente perceptual (lo que la persona o grupo observa de la otra persona o grupo de una determinada conducta, conjunto de conductas, etc.) y un componente emocional (relacionado con los sentimientos que genera la observación de la o las conductas observadas)” (Cravino 2018, 174).

El modelo de una entrevista formal de *feedback* posee cinco momentos (Carel, 2016):

1. *Apertura*: momento de lanzamiento de la conversación donde se definen los objetivos del encuentro y se abre el intercambio. Las expectativas de ambos interlocutores (líder y colaborador) deben ser transparentes.
2. *Balance del período anterior*: análisis de lo que sucedió en el período que se está evaluando. El colaborador debe presentar su propio balance y su opinión sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora. El líder escucha, completa y comparte con el colaborador su análisis de desempeño. Luego, entre ambos acuerdan los puntos fuertes y los aspectos a desarrollar, así como las acciones a realizar para mejorarlos.
3. *Organización del período próximo*: el líder comparte con el colaborador la estrategia de la compañía, del área en que se encuentre y de los proyectos que deberán encarar. Esta mirada a futuro es indispensable como generador de contexto, para que luego juntos definan los objetivos del próximo período, los indicadores para medirlos, los recursos necesarios para lograrlos y el acompañamiento que el líder deberá proporcionar al colaborador para garantizar el éxito.
4. *Desarrollo profesional*: en esta etapa ambos interlocutores deberán elaborar un plan de desarrollo individual, en línea con las motivaciones e intereses del colaborador, sus aspectos de mejora detectados en el balance del período anterior y las nuevas necesidades y objetivos planteados en la etapa de organización del próximo período.
5. *Cierre*: el líder hace un resumen de la reunión, repasa los compromisos adquiridos por ambos, abre un espacio para preguntas finales y manifiesta su confianza y optimismo sobre el desarrollo del colaborador. Una vez

finalizada la conversación, realiza un registro de lo sucedido y concluye los pasos formales del ciclo de evaluación.

Es importante aclarar que esta estructura descrita se considera como una buena práctica de conversación de *feedback*, es decir, que constituye un modelo teórico ideal que no siempre se refleja en la realidad.

### **3.2.2 Para qué sirven las conversaciones de *feedback***

Las conversaciones de *feedback* tienen la función de ayudar a las personas a comprender y controlar su propio aprendizaje. En otras palabras, ayudarlas a evaluar lo que saben, lo que no saben, y lo que necesitan saber para reducir la brecha entre los conocimientos y habilidades existentes y los requeridos por la organización (Shank, 2017).

La necesidad de contar con el *feedback* de otros para cambiar percepciones o hacer crecer el nivel de autoconciencia, está asociado con que todas las personas tienen o pueden tener “zonas ciegas”, es decir, algo que se encuentra fuera del propio campo de percepción (Cravino, 2018). Estas zonas refieren a todo aquello que los demás ven en un individuo y que ese individuo no puede ver, ya sean limitaciones de las que no se es consciente, como fortalezas o características positivas que no se conocen o no son valoradas por la persona misma (Cravino, 2018). A través de las conversaciones de *feedback* se pueden hacer conscientes esos aspectos logrando que la “zona ciega” de la persona disminuya (Cravino, 2018).

Estos encuentros le permiten al colaborador comprender si se están generando patrones de conductas dirigidos a un desempeño deseado o indeseado, nutren y brindan coherencia y consistencia a la evaluación final del período, permiten hacer correcciones sobre la marcha, dan reconocimiento en el momento oportuno, y mantienen alta la motivación (Carel, 2016). Las conversaciones de *feedback* son espacios donde el colaborador puede entender qué se espera de él, conocer cómo evalúan su desempeño, clarificar criterios o pautas de resolución de situaciones, hablar de su trabajo y su red de relaciones, examinar problemas y obstáculos, preguntar, sugerir, pedir definiciones, solicitar precisiones sobre sus objetivos y responsabilidades, expresar inquietudes,

expectativas y proyectos personales, y acordar expectativas de crecimiento, y planes de acción para alcanzarlos (Carel, 2016).

Según Folkman, el principal beneficio que brinda el *feedback* a los colaboradores es aumentar su motivación para cambiar, de modo que las conversaciones deben describir los beneficios de alcanzar dicho cambio, y procurar incrementar el nivel de compromiso para alcanzarlo (Cravino, 2018).

Es importante destacar que la efectividad del *feedback* logra su máximo impacto cuando ocurre lo más cercano en el tiempo posible a la acción sobre la cual se quiere dar retroalimentación (Cascio, 1998).

Contar con un proceso formal de evaluación y *feedback* tiene el propósito de estandarizar el liderazgo a lo largo de la organización, codificando las mejores prácticas y estableciendo niveles mínimos de acción. Fuerza a los líderes a comunicarse regularmente con sus colaboradores, lo cual es un factor que afecta directamente el desarrollo y la mejora de la confianza entre ellos, e impacta en el éxito del negocio (Peters, 2016).

Los encuentros de *feedback* representan para la compañía una oportunidad para alinear a todos los colaboradores, definir comportamientos esperados, clarificar prioridades y niveles de autonomía, definir planes de acción, informarlos sobre sus aspectos destacados y a mejorar, dar reconocimiento, hablar de las brechas de desempeño, transmitir expectativas y metas, ayudarlos a ver oportunidades, y crear cultura (Carel, 2016).

Para los líderes, el hecho de proveer a los colaboradores de *feedback* y consejos sobre la mejora de sus habilidades para ayudarlos a desarrollar objetivos profesionales, es una de las formas más poderosas para generar motivación, demostrar su involucramiento en su crecimiento profesional, potenciar el espíritu de equipo y aumentar la productividad (Maier, 2017).

Mantener conversaciones de *feedback* le permite al líder mejorar el diálogo con sus colaboradores y articular de mejor manera la actividad de cada uno con sus objetivos de desempeño, al mismo tiempo que dinamiza el desarrollo profesional de cada individuo: sus competencias, intereses y motivaciones (Carel, 2016).

Adicionalmente, la información emergente de las conversaciones sirve para potenciar la toma de decisiones respecto de competencias a desarrollar, rotaciones, promociones y reconocimientos dentro del equipo (Carel, 2016).

Por otro lado, estas conversaciones le permiten al líder evaluar sus propias habilidades de liderazgo a través del aporte de sus colaboradores, para identificar ajustes a implementar en su estilo de conducción y detectar potenciales conflictos en el equipo (Maier, 2017).

A pesar de los beneficios de realizar conversaciones de *feedback* como parte de la cultura de una compañía, según un artículo de Jackman y Strober (2003) tanto empleados como líderes evitan dichas conversaciones, intentando demostrar y decir lo mínimo posible en cada una de ellas, frente al temor de ser criticados o provocar enojo en su interlocutor.

La afirmación anterior se refleja también en un estudio realizado por Zenger y Folkman (2017), donde revelaron que el 44% de 7.631 líderes entrevistados admitió que dar *feedback* negativo les genera estrés y dificultad, razón por la cual evitan enfrentarlo. A su vez, el mismo estudio reveló también que el 37% evita dar *feedback*, aunque sea positivo.

En el próximo apartado desarrollaremos las características que deberá tener una conversación para lograr un impacto efectivo y potenciar los beneficios para cada uno de los interlocutores.

### **3.2.3 Conversaciones de *feedback* efectivas**

Según Cascio (1998), una organización que realmente persigue mejorar el desempeño de las personas a través de las conversaciones de *feedback*, debería considerar algunas prácticas esenciales antes, durante y después de dichas conversaciones.

Durante la etapa previa a la conversación, el autor destaca como esencial el entrenamiento que debería brindar una compañía en evaluaciones y *feedback* de desempeño, ya que dicha formación le permitirá al evaluador observar comportamientos de manera más específica y justa. Asimismo, plantea la necesidad de planificar las conversaciones como un encuentro para solucionar problemas, donde se debe invitar a los colaboradores a que se preparen previamente analizando su propio trabajo y comportamiento.

Durante las conversaciones se deberá animar a los colaboradores a participar activamente para que expresen sus ideas. Es importante que el líder evite la crítica destructiva y juzgue el desempeño de la persona, no su personalidad. Debe ser específico y claro y mantener una actitud de escucha activa durante

todo el desarrollo de la conversación, demostrando interés genuino en las ideas del colaborador. En el cierre de la conversación deben acordarse nuevas metas en conjunto y clarificar al colaborador específicamente lo que se esperará de él. Una vez realizada la conversación de *feedback*, tanto líder como colaborador deberán mantener encuentros periódicos para analizar el progreso y cumplimiento de las nuevas metas propuestas. Según el autor, esto ayudará a mantener los comportamientos alineados a las expectativas, a entender el nivel de desempeño que se está alcanzando, y a promover que el colaborador se comprometa a desempeñarse según lo esperado.

Asimismo, Carel (2016) expone que las claves del buen *feedback* están asociadas a que debe realizarse cuando es necesario y oportuno (durante todo el año) en vez de limitarlo a reuniones formales de revisión del desempeño prefijadas. Las conversaciones deben clarificar y reforzar la mutua comprensión de los objetivos y competencias necesarias, motivando a los empleados a optimizar su desempeño. Deben asegurar retroalimentación participativa, haciendo que el empleado se sienta involucrado y por lo tanto comprometido con el proceso. Durante el encuentro, se debe hacer foco en los “qué” (resultados) y en los “cómo” (competencias), para detectar el verdadero problema y la forma de mejorarlo, promoviendo la sinceridad, ayudando a otros a resolver situaciones, a aprender, a desarrollar competencias, a mejorar habilidades, y generar empoderamiento en los colaboradores.

Para resumir las características de un *feedback* efectivo, Cravino (2018) expone cuatro requisitos significativos desarrollados por Goodale y cuatro aspectos adicionales definidos por Buron y McDonalds-Mann.

Requisitos significativos (Goodale en Cravino, 2018):

1. Debe ser *conductual*, no personal: hace referencia a lo que hacen o logran las personas, no a lo que son.
2. Debe ser *específico*, no general: basado en ejemplos concretos y observables.
3. Debe ser *equilibrado*: aborda los aspectos positivos y a mejorar sin una tendencia marcada a concentrarse en uno solo de ellos.
4. Debe estar orientado al *futuro*.

Aspectos adicionales (Buron y McDonalds-Mann en Cravino, 2018):

1. *Frecuencia*: debe darse varias veces en el año y no sólo en la entrevista dentro del proceso de desempeño.
2. *Oportunidad*: debe ser en un momento cercano al hecho que amerite el encuentro de retroalimentación.
3. *Solución de problemas*: la finalidad del *feedback* debe buscar la solución de problemas vinculados con el desempeño.
4. *Desarrollo*: el *feedback* busca incrementar la capacidad de las personas para que puedan solucionar los problemas que se les presentan.

Para favorecer a la efectividad de la conversación, el líder debe crear un ambiente de confianza y transformarse en un modelo de comunicación abierta que fomente el intercambio honesto entre ambas partes (Maier, 2017). Establecer dicho ambiente, generar conexión y evitar distracciones para demostrar estar presente en la conversación, le ayudará al líder a mitigar la ansiedad del colaborador frente al encuentro (*Harvard Business Review Press*, 2015). Es importante que el líder le recuerde al colaborador que el objetivo del encuentro es desarrollar un diálogo abierto y trabajar juntos como socios para determinar cómo podría dicho colaborador alcanzar mejor sus metas, y que el líder pueda comprender qué apoyo necesita brindarle para potenciar su trabajo (*Harvard Business Review Press*, 2015).

Para favorecer la creación de un ambiente facilitador hacia el *feedback*, el líder puede poner en práctica algunas de las siguientes estrategias (Maier, 2017):

- *Alentar a los colaboradores a solicitar feedback*: el líder debe asegurarse de estar disponible cuando los colaboradores necesitan *feedback* y debe darle seguimiento. Es importante aprender a dar *feedback* positivo y constructivo, trabajando en la forma de entregar el mensaje. Comunicar el *feedback* de manera clara y constructiva asegurará que será bien recibido y considerado por el colaborador.
- *Promover el feedback entre pares*: acostumbrarse a dar y recibir *feedback* no sólo con el líder ayudará a los colaboradores a desarrollar sus habilidades de comunicación interpersonal y crear un real sentido de espíritu de equipo.
- *Identificar a los colaboradores con mentalidad más cerrada frente al feedback*: ellos necesitarán un acompañamiento adicional para lograr

superar su tendencia defensiva. A través de sesiones individuales entre líder y colaborador, deberán conversar acerca de la reacción del empleado frente al *feedback*, y diseñar en conjunto un plan de acción para derribar sus inhibiciones. El líder no sólo debe trabajar sobre su propia predisposición hacia el *feedback*, sino también sobre la de los miembros de su equipo.

Un *feedback* efectivo debe crear y entregar un mensaje específico basado en las observaciones de desempeño, y debe permitir a quien lo recibe entender exactamente qué hizo y qué impacto tuvo (Carel, 2016). Para que quienes lideran las conversaciones de *feedback* puedan lograrlo, se desarrollaron algunos modelos teóricos que permiten diseñar dichas conversaciones, y prepararlas para alcanzar su mayor efectividad e impacto en el colaborador.

Uno de los métodos fue desarrollado por Kirkland y Manoogian y se conoce bajo el nombre **SBI (del inglés: *Situation, Behaviour, Impact*)**. Tiene por objetivo focalizar en un mensaje directo y objetivo sobre el comportamiento de la persona y no sobre su personalidad (Carel, 2016).

El modelo es utilizado tanto para dar *feedback* negativo como positivo, y constituye una guía para construir el mensaje correctamente. Permite clarificar la situación específica (*Situation*) en que ocurre la conducta sobre la que se está conversando, describir dicha conducta (*Behaviour*) de manera observable y basada en hechos (sin considerar opiniones o juicios) y, por último, compartir el impacto (*Impact*) generado en el propio interlocutor, en otros o en el negocio en general (Carel, 2016).

El *Center of Creative Leadership* agregó un cuarto elemento al modelo anterior y creó el **SBI-I (del inglés: *Situation, Behaviour, Impact, Intent*)** para incorporar a la conversación el análisis de la intención (*Intent*) que tuvo el colaborador al comportarse de esa manera, ya que generalmente las personas actúan pensando en hacer lo correcto, pero pueden perderse o confundirse en el camino (Center of Creative Leadership, 2018). Especialmente en el *feedback* correctivo, es importante detectar cuál fue la intención original del colaborador para poder identificar si el propósito era positivo y el problema estuvo en el curso de acción para alcanzarlo, o si desde el inicio el objetivo no era adecuado.

Otro modelo similar es el conocido como **STAR (del inglés: *Situation, Task, Action, Result*)**, que plantea comenzar por la descripción de la situación (*Situation*) donde se generó la conducta que merece recibir *feedback*, luego clarificar lo que se esperaba observar, es decir, la tarea (*Task*) que debía ejecutarse, continuar describiendo las acciones (*Action*) que realmente se pusieron en marcha, y finalizar conversando sobre el resultado (*Result*) alcanzado como consecuencia de dicha tarea o acciones realizadas (Cravino, 2018).

Otro aspecto a considerar para que los encuentros de *feedback* sean efectivos, está relacionado con las habilidades conversacionales de los líderes.

“El buen *feedbacker* es la persona que sabe abrir la mente para escuchar, superar el temor a la crítica, reconocer e identificar las emociones, aprender de los errores y solicitar *feedback* continuo” (Carel 2016, 29). En este sentido, el líder deberá demostrar y poner en práctica habilidades de escucha activa, indagación, observación, respeto hacia el otro, empatía, compromiso y actitud hacia el desarrollo (Carel, 2016):

En la conversación con aquellos colaboradores que cumplen de manera completa sus objetivos y comportamientos, deberá concentrarse en sus fortalezas, identificando y celebrando sus logros, y agradeciendo por la contribución realizada (*Harvard Business Review Press*, 2015). En el caso de los colaboradores que necesiten *feedback* correctivo por no haber alcanzado todos los resultados, conviene que el líder comience destacando primero aquellas áreas donde si haya obtenido logros, para luego centrarse en clarificar las brechas de cumplimiento y compartir recomendaciones de mejora (*Harvard Business Review Press*, 2015). Reconocer cumplimientos al inicio ayudará a establecer confianza, demostrar intencionalidad positiva en la conversación, y aumentar el grado de apertura y receptividad en el colaborador (*Harvard Business Review Press*, 2015).

Como resumen general de esta sección, podemos decir que para que la entrevista de *feedback* de evaluación final funcione como es debido, el líder deberá tener en cuenta cuatro principios fundamentales (Carel, 2016):

1. *No dar sorpresas*: el colaborador debe poder suponer de antemano cuál será su evaluación si se mantienen encuentros continuos de avance.

2. *Preparación cuidadosa*: el líder debe preparar la conversación para presentar evidencias que apoyen sus observaciones y conclusiones. Para ello puede utilizar alguno de los modelos presentados anteriormente (*SBI, SBI-I, STAR*)
3. *Programación adecuada*: reservar tiempo suficiente, programarla con antelación y armar el discurso adecuándolo al colaborador que tendrá como interlocutor.
4. *Interacción participativa*: durante la conversación deben participar las dos partes, evitando que sea un monólogo por parte del líder.

Es importante destacar que no en todas las organizaciones se ponen de manifiesto las conversaciones de *feedback* de la manera descrita a lo largo de toda la sección. Tanto la definición general del concepto como el contenido descrito en cada una de las sub-secciones corresponde a un ejercicio teórico. Dependerá de la Cultura de cada compañía y de su estrategia de Talento, el modelo utilizado para evaluar el desempeño y, en consecuencia, la dinámica y los objetivos perseguidos, y el rol esperado de liderazgo en relación a las conversaciones de *feedback*.

Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Investigación de campo

### 4.1 Metodología de relevamiento de información

Se entrevistaron cinco consultores expertos de Recursos Humanos para contar con su visión respecto de los procesos de gestión del desempeño y su alineación al contexto actual de las organizaciones argentinas (considerando los conceptos VUCA y RUPT abordados en la sección 2.2 del presente trabajo), con el objetivo de complementar la literatura abordada en el marco teórico.

Para presentar el análisis de la información relevada en dichos encuentros, se definieron los siguientes ejes de trabajo:

- *Modelos tradicionales de evaluación*: análisis de su eficiencia e impacto en el contexto laboral actual. Principales ventajas y desventajas del modelo.
- *Nuevos modelos de evaluación*: ¿qué ajustes deberían implementarse en los modelos tradicionales? ¿Por qué? Análisis de propuestas de nuevos modelos.
- *Desafíos de implementación*: descripción de las principales barreras al momento de diseñar e implementar nuevos modelos. Habilidades actuales y deseadas de líderes, colaboradores y equipos de Recursos Humanos.

Los cinco consultores que se entrevistaron fueron elegidos de acuerdo a su trayectoria profesional y experiencia en el campo de investigación. Ellos fueron:

- **Alejandro Melamed**: Director General de *Humanize Consulting*. Conferencista reconocido internacionalmente, orador TEDx, autor de seis libros, consultor y referente en el futuro del trabajo, el lado humano de transformación digital y liderazgo con propósito. Con amplia trayectoria en compañías como *The Coca-Cola Company*, *Molinos Río de la Plata* y *Arthur Andersen*.
- **Betina Savich**: fundadora de *La Fábrica de Valor*, consultora que se especializa en el diseño, facilitación y entrenamiento de programas

relacionados a procesos de cambio organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, diversidad, gestión del clima y compromiso a nivel local y regional. Ha participado como expositora en conferencias, presentaciones y cátedras universitarias; es miembro de SHRM (*Society for Human Resource Management*), ASTD (*American Society for Training & Development*) y de CPO (*Center of Positive Organizations*).

- **Liliana Moya:** consultora senior en *Whalecom*, y se especializa en cambio organizacional, planeamiento estratégico de recursos humanos, métricas y gestión del talento. Es Lic. en Psicología, MBA Universidad Católica de Córdoba, Certificación en Gestión de Proyectos y Especialista en Salud Mental, con experiencia dentro de los equipos de Recursos Humanos de *Hewlett-Packard*, *Electrónica Data System* y *Walmart*, entre otros.
- **Luis María Cravino:** co-fundador y Presidente de *AO Consulting*, consultora de origen argentino especializada en Desarrollo de Recursos Humanos, a través del diseño e implementación de procesos destinados a mejorar el desempeño y desarrollar la capacidad y el talento de la gente en las organizaciones. Luis María es Doctor en Sociología del Trabajo (UADE), Director de la Diplomatura en Desarrollo Organizacional (ITBA), Investigador Principal del Instituto de Administración (UADE), Director de la Maestría en Dirección y Gestión de RRHH (UBP); profesor titular en UADE, ITBA y UBP; docente universitario en UdeSA y en UCES. Es miembro activo y asistente habitual a los congresos nacionales e internacionales de las siguientes asociaciones profesionales: ATD, SHRM, ADRHA, ISPI, PMA y WFS.
- **Marité Pereda:** fundadora y Directora de *Puntual*, consultora que trabaja desde la psicología y la epistemología sistémica como modelo de resolución con el objetivo de brindar soluciones de gestión concreta para cambiar y mejorar el estado actual de los equipos y las personas. Cuenta con una trayectoria profesional de más de 26 años, y se destaca por su enfoque intervencionista y sistémico para los temas de su especialidad: clima relacional, fortalecimiento de líderes y equipos, y efectividad personal.

Se realizaron también cinco entrevistas con representantes de Recursos Humanos de compañías que en los últimos años han rediseñado sus procesos de gestión del desempeño anual, en pos de construir una cultura de *feedback* continuo que trascendiera los límites de un proceso de evaluación tradicional.

El análisis de la información relevada en dichas entrevistas se presenta organizada en cuatro ejes principales:

- *Propósito del cambio*: cómo eran los modelos anteriores, cuáles eran sus principales etapas y cuál era el objetivo de la evaluación. Por qué diseñar un nuevo proceso de gestión del desempeño con herramientas para hacer foco en encuentros de *feedback* continuo. Motivación para implementar el cambio. Principales logros esperados luego de la implementación.
- *Diseño del nuevo modelo*: características actuales del proceso. ¿Cómo se gestiona? ¿En qué estrategias de Recursos Humanos impacta la información emergente del proceso?
- *Implementación del modelo*: descripción de la estrategia de comunicación e implementación del nuevo proceso. ¿Cómo recibieron el cambio tanto líderes como colaboradores? Descripción de los principales aprendizajes vividos durante el proceso de diseño e implementación del cambio.

Los casos relevados fueron los siguientes:

- **Accenture**: compañía que brinda servicios líderes en estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones. Colabora con más del 75% de empresas del *Fortune Global 500*, y tiene presencia en más de 120 países y cuenta con aproximadamente 450.000 colaboradores a nivel global (9000 de ellos en Argentina). Entrevistada: HR Manager.
- **Banco Galicia**: fundado en 1905, es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino. Brinda servicios financieros a más de 7.5 millones de clientes, tanto individuos como empresas. Ofrece 423 puntos de contacto con sus clientes por intermedio de sucursales bancarias y centros de banca electrónica, y cuenta con 6.100 colaboradores en Argentina. Entrevistada: Analista Sr. de Desarrollo.
- **Globant**: empresa fundada en Argentina en 2003 con el propósito de potenciar a las organizaciones a través de la transformación digital y cognitiva, utilizando las últimas tecnologías y el desarrollo de software.

Cuentan con más de 8.000 colaboradores a nivel global (aproximadamente 2.500 en Argentina). Entrevistada: People Career Manager.

- **Natura Cosméticos:** marca de origen brasileño, presente en siete países de América Latina y en Francia. Los productos que comercializan son creaciones cosméticas de alta calidad. Llegan a los consumidores a través de su amplia red de consultores, y cuentan con aproximadamente 6.300 colaboradores en Latinoamérica (484 en Argentina). Entrevistada: Coordinadora de Desarrollo.
- **Unilever:** compañía multinacional de origen británico holandés, fundada en el año 1930 que produce y vende productos bajo el nombre de más de 400 marcas a nivel mundial. En la región Cono Sur (compuesta por los mercados de Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay), sus unidades de negocio comprenden el negocio de alimentos, refrescos y bebidas, productos de cuidado personal y limpieza del hogar, y cuentan con más de 7.600 colaboradores (aproximadamente 4.800 en Argentina). Entrevistada: HRBP Sr.

## 4.2 Resultados de la investigación en consultores expertos

En este apartado se presentan los resultados de los tres ejes indagados en las entrevistas con consultores expertos en la materia.

### 4.2.1 Modelos tradicionales de evaluación

Según la opinión de **Marité Pereda**, los sistemas de evaluación de desempeño se construyeron sobre una concepción del trabajo diferente a la que tenemos en la actualidad. Una concepción donde existía una persona que mandaba, y otra que obedecía y debía ser controlada. Dentro de ese contexto y en esa lógica laboral, el sistema era funcional. Esto hoy genera una paradoja organizacional, ya que al colaborador las compañías le transmiten la importancia del autodesarrollo, la autogestión, el empoderamiento y la agilidad, pero por otro lado lo evalúan con un modelo asimétrico y una lógica anclada en el pasado.

Es por eso que las organizaciones que evolucionaron genuinamente en un líder que empodera y que tienen gente que se auto gestiona, tuvieron que eliminar el sistema de gestión del desempeño tradicional con modelos de competencias anclados en lo actitudinal.

En sus palabras: “Estamos transitando hacia un líder que gestione desde la confianza, el *empowerment* y el autodesarrollo, con metodologías ágiles, es por esto que el modelo de desempeño no puede tener la metodología tradicional ligada a un líder que baje línea”.

También enfocada en entender las características del contexto de la organización, **Betina Savich** expone que lo esencial es pensar cuál es el mejor modelo para cada compañía, lo que requiere estar alineado con su cultura, con lo que se espera del rol de los líderes, y los impactos y las consecuencias que tiene el desempeño en las personas. En este sentido, no cree que existan modelos mejores o peores en función de la “moda” del momento, sino que su eficacia depende del resultado de un análisis profundo en función de lo que la compañía define cómo éxito y desempeño deseado.

Por otro lado, destaca que actualmente no se está considerando la experiencia del empleado en los modelos de evaluación. Menciona que el desempeño no debiera orientarse solamente a la tarea como en el modelo tradicional, sino al desarrollo de cada colaborador, y a lograr la mejor versión de cada uno.

Para **Alejandro Melamed**, una de las principales ventajas de los modelos de evaluación de desempeño es que permiten homologar procesos y generar alineación de los colaboradores con la estrategia de la compañía, pero que los actuales sistemas están quedando obsoletos por tres razones principales:

1. El proceso se basa en el período de un año calendario para la fijación de objetivos y la evaluación, lo cual ya no se encuentra alineado a las necesidades del negocio.
2. Surge la necesidad de contar con encuentros de retroalimentación más constantes y permanentes.
3. La dinámica de constitución de equipos, de generación de nuevos proyectos, de participación en nuevas iniciativas no puede ser evaluada por una sola persona.

En línea con lo mencionado anteriormente, **Liliana Moya** nos señala que uno de los grandes temas en la agenda de Recursos Humanos en la actualidad está relacionado con cómo adaptar los procesos tradicionales para lograr capturar la contribución individual de las personas cuando la dinámica de trabajo es a través de sistemas colaborativos. En este sentido, ella opina que nos encontramos en un período de transición, donde algunas compañías ya mudaron a modelos más ágiles orientados a trabajo por proyectos.

Por su parte, **Luis María Cravino** agrega que, dentro de los entornos VUCA, la gestión del desempeño actual encuentra problemas en relación a la formulación de objetivos, la frecuencia del *feedback* y la validez de la evaluación anual, mencionando que por tales motivos los modelos tradicionales deben ser modificados. A pesar de esta necesidad de cambio manifestada, menciona que la organización requiere de sistemas para planear, monitorear y evaluar el desempeño humano en un marco de proceso conversacional y que aporte analíticas para la mejora continua.

#### **4.2.2 Nuevos modelos de evaluación**

**Marité Pereda** nos señala que el clima organizacional, la estructura de jerarquía y las capacidades de las personas son claves para definir el modelo necesario en una organización. “Hay que transitar etapas, construir cultura y desaprender”. Comenta que hay que saber leer el momento de la organización y los objetivos de negocio para ajustar el diseño, y que la herramienta de desempeño tiene que permitir orientar la cultura hacia donde se dirige la compañía.

Los nuevos modelos deben gestarse con un equipo Directivo alineado, con objetivos claros que bajen hacia toda la organización, con competencias específicas, entendibles y dinámicas, con *feedback* orientado hacia el futuro (denominado teóricamente como *feedforward*) lo más frecuente posible.

“Un buen sistema de conversación, de análisis y *feedback* del desempeño promueve el criterio de libertad”. Les permite a las personas saber cómo están siendo vistas y evaluadas, qué impacto tienen en la organización y definir si están de acuerdo con eso o no. Alimenta también el *empowerment*, ya que conocen y disponen de información para su propio desarrollo.

Dentro del contexto VUCA, **Betina Savich** destaca como fundamental el hecho de construir modelos que permitan trabajar el desempeño de manera

personalizada, “(...) a disposición y demanda según las necesidades de desarrollo de cada persona, su perfil, experiencia, y las expectativas que tenga. Tiene que tener la flexibilidad para que el foco esté en la persona y no en el resultado de su tarea”.

Con respecto a la dinámica conversacional, plantea que el *feedback* debería empezar a ser “multiradial” (es decir, incorporando varios interlocutores), constante y debe ser naturalizado dentro de la compañía. El gran desafío es que los colaboradores internalicen el *feedback* como un estilo de conversación natural, con el propósito de desarrollar a las personas, que puede ayudarlo a mejorar y avanzar en su carrera.

Como recomendaciones frente al diseño de un nuevo modelo, menciona la necesidad de definir previamente qué significa desempeño para la organización: qué considera como factores de éxito en su negocio, qué calidad de ejecución y qué resultados desea alcanzar. Por otro lado, la compañía debería realizar un análisis de alineamiento con su cultura para confirmar que los valores, los comportamientos y la forma de los líderes de gestionar a sus equipos está en línea con los criterios de desempeño definidos.

Por su parte, **Alejandro Melamed** explica que los principales aspectos de los modelos tradicionales que deben ser reparados están vinculados con la agilidad, los tiempos del proceso, la funcionalidad para líderes y colaboradores, los sistemas tecnológicos que lo apoyan, la dinámica con que se pone en práctica y la posibilidad de recibir *feedback* de diferentes actores (no sólo internos sino también externos).

Nos menciona también que lo primero a analizar para diseñar el modelo es la estrategia de negocio de la compañía, entender cuáles son los perfiles de los empleados y cuáles son los objetivos que persiguen con el nuevo modelo. Las conversaciones deberían convertirse en esquemas de *feedforward*, donde líderes y colaboradores se manifiesten abiertos a escuchar, a generar espacios de diálogo constantes, permanentes, que se perciban como productivos y direccionados a la acción.

Las conversaciones deben ser cortas y simples. Como aspecto innovador, propone incorporar los modelos utilizados en las redes sociales: *like*, *dislike*, y comentarios con caracteres limitados. “Uno debe poder tener en forma lo más rápido, simple, sencilla, concreta y directa posible, la opinión de otros sobre su

actuación. Hay que sacar el aspecto de la personalización de la retroalimentación para que sea basado sobre los hechos y no sobre las personas”.

Considera el aspecto conversacional de tal importancia, que propone incorporar una medición de la satisfacción que permita evaluar de manera simple y efectiva la calidad de las conversaciones realizadas.

Para arribar al diseño ideal requerido por la compañía, recomienda que el proceso de creación incluya puntos de vista diferentes a lo largo de toda la estructura jerárquica. Destaca también la necesidad de crear procesos simples, que utilicen la tecnología como un habilitador y no como generador de mayor burocracia.

**Liliana Moya** agrega que las revisiones deberían suceder de manera trimestral ya que el mundo y el contexto son tan cambiantes que los objetivos y los comportamientos no pueden tener periodicidad anual. Nos explica que se está manifestando en las organizaciones la necesidad de ir monitoreando el desempeño de una manera más continua a lo largo del año. “La naturaleza de estas conversaciones comienza a ser diferente porque están atadas a un proceso más lógico de desempeño de las personas”. Para garantizar el éxito de un modelo de estas características, considera que es necesario que la organización cuente con un liderazgo maduro que tenga las habilidades para realizar este acompañamiento más dinámico.

Sus recomendaciones en relación al diseño de un modelo fueron las siguientes:

1. Clarificar que el proceso es de la compañía y no de Recursos Humanos
2. Co-construir el proceso con el liderazgo de la compañía
3. Diseñar procesos simples que ayuden a detectar problemas de desempeño y ayudar a corregirlos
4. Reconducir las problemáticas a prácticas naturales, evitando procesos burocráticos
5. Entender cómo captura el valor de las personas, y plasmarlo en el proceso
6. Definir indicadores concretos de eficacia del proceso para medir el éxito

Por último, **Luis María Cravino** nos indica que en el rediseño del modelo es importante considerar que la gestión del desempeño debe brindar cuatro elementos:

- Una brújula clara

- Una balanza justa
- Un marco para una conversación desarrolladora
- Un conjunto integrado de datos que brinde inteligencia al proceso de toma de decisiones

Propone eliminar la evaluación del desempeño y crear un *agile performance management* que favorezca el diálogo permanente entre el jefe y el colaborador, orientado al *feedback* y al desarrollo, y que a través de la transformación digital brinde elementos para generar información trazable y útil.

Los nuevos sistemas de gestión del desempeño deberían basarse en dos cuestiones centrales: el valor de la conversación y por, sobre todo, el concepto de *performance ownership* donde el colaborador tenga un rol más relevante que en el modelo tradicional. “El colaborador debe ser el sujeto de la experiencia del desempeño”.

También recomienda una co-construcción participativa del modelo a lo largo de la organización y que se utilice un sistema moderno para la administración digital y ágil del proceso.

Como principales indicadores de éxito de todo modelo menciona la tasa de uso, la efectividad percibida o el grado de satisfacción, el incremento de la relación positiva entre jefes y colaboradores y el crecimiento del sentido del *empowerment*.

#### 4.2.3 Desafíos de implementación

**Betina Savich** nos señala que ya existen algunas compañías que tienen modelos híbridos y se encuentran aún en transición porque necesitan formar a los líderes para que empiecen a desarrollar la habilidad de conversar en tiempo real y traccionando hacia el futuro. “Este tipo de conversaciones están enfocadas en motivación, intereses, expectativas, y la realidad es que los líderes hoy no están preparados para hablar de eso porque la organización muchas veces no tiene respuestas para darle, y ahí es donde el líder encuentra la tensión; no puede avanzar en este tipo de conversación porque cree que tiene que dar una respuesta concreta y certera, y no la tiene. Esto es un gran desafío”.

**Liliana Moya** coincide en este último punto ya que, según su visión, actualmente sigue existiendo un porcentaje de líderes que cree que el desempeño es un

proceso de Recursos Humanos obligatorio. En sus palabras, “Le cuesta mucho al liderazgo hablar con la gente. Hay muchos líderes que hoy dirigen y bajan línea”.

Según **Savich**, al igual que los líderes, las nuevas generaciones también deben adaptarse a los nuevos modelos. Por un lado, exigen riesgo, pero por otro, según nos expresa la entrevistada, necesitan incluso ser contenidos con cierto grado de paternalismo. La mayoría de los colaboradores pertenecientes a las generaciones más recientes no está preparada para escuchar un *feedback* no positivo, ya que les cuesta escuchar que un líder pueda marcarles aspectos en términos de mejora. Tampoco están preparados para explorar el autoconocimiento.

Con respecto a los equipos de Recursos Humanos, la entrevistada plantea que todavía no saben cómo navegar la incertidumbre. Es por eso que en muchas compañías sigue vigente el modelo tradicional, ya que es “(...) ordenado, conductista e implica menos asesoramiento y coaching de Recursos Humanos hacia los líderes. Los nuevos modelos requieren otra seguridad, autoconfianza, otra manera de gestionar a los equipos. Recursos Humanos todavía necesita procesos cerrados y concretos.”

Para **Marité Pereda**, Recursos Humanos todavía tiene la deuda de convertirse realmente en socio estratégico del negocio. Esto sucede porque en muchas compañías aún no está presente en la mesa de decisión por falta *seniority* para estar a la altura del resto de las direcciones.

Con respecto a la preparación de las personas frente a los nuevos modelos, la consultora menciona que es más cómodo para todas las generaciones el modelo tradicional, ya que desde la educación formal que recibimos de niños estamos acostumbrados a esa metodología de evaluación. Es necesario desarrollar habilidades tanto en líderes como en colaboradores porque no estamos entrenados para conversar abiertamente ni para decirnos entre nosotros lo que pensamos, sin que sea vivido como un ataque personal.

**Luis María Cravino**, por su parte, define tres temas en los que considera necesario fortalecer la capacitación dentro de estos nuevos procesos de desempeño:

1. Fijación de objetivos en entornos VUCA
2. Procesos de autoanálisis y generación de fortalezas

### 3. Procesos de feedback

Como principal barrera hacia la implementación destaca la preeminencia de lo tradicional, pero, según su experiencia, considera que como las personas no aprecian las evaluaciones tradicionales de desempeño, es posible que adopten el nuevo modelo con rapidez y entusiasmo si se explicitan de manera correcta los beneficios que brinda.

**Alejandro Melamed**, sin embargo, cree que todo cambio genera resistencias, con lo cual los colaboradores no necesariamente se adaptarán al modelo de manera inmediata. Debido a la “mala prensa” que tiene la evaluación de desempeño, al principio puede llegar a ser mal percibido. Por eso es importante que el diseño sea co-construido con los colaboradores, para disminuir la resistencia inicial y simplificar la adopción final.

Respecto de la comunicación, es clave gestionar con transparencia, simplicidad, interacción personal, mostrar ejemplos, demostrar buenas prácticas, gestionar las resistencias, los errores y los aprendizajes. Es necesario generar un proceso de “cascado” lo suficientemente simple para que todos accedan a la información de manera rápida.

A modo de resumen, plantea que la principal barrera es humana.

## 4.3 Resultados de la investigación en empresas y principales hallazgos

En este apartado se presentan los resultados de los tres ejes indagados en las empresas seleccionadas.

### 4.3.1 Propósito del cambio

Previo al cambio, las compañías relevadas tenían procesos tradicionales anuales de desempeño, caracterizados por evaluaciones unidireccionales entre líder y colaborador donde se buscaba hacer foco en el pasado. Es decir, se realizaba una revisión histórica de lo que había hecho la persona durante el año de análisis.

En líneas generales, el proceso tenía etapas de cumplimiento obligatorio que estaban establecidas por un cronograma fijo con tres instancias en el año:

definición de objetivos, revisión de mitad del ciclo y cierre del año. En la última etapa, se evaluaban objetivos y competencias organizacionales dando como resultado una calificación global de desempeño plasmada a través de una nota numérica. Una vez finalizadas las evaluaciones, los líderes de cada gerencia realizaban reuniones para construir una curva forzada del desempeño de los colaboradores. En dichos encuentros, cada líder presentaba las notas de desempeño de los miembros de su equipo y, a través de la alineación de criterios y la comparación entre colaboradores, entre todo el grupo de líderes terminaban de estipular las notas definitivas (pudiendo disminuir o aumentar respecto de las originales). Estas notas finales eran utilizadas para definir el cobro de incentivos variables de corto plazo.

El equipo de Recursos Humanos cumplía el rol de gestor del proceso, definiendo el calendario anual, comunicando la apertura y cierre de cada una de las etapas, y realizando el control y seguimiento necesarios para garantizar que sucedieran. Como principal motivo para decidir cambiar los modelos de desempeño vigentes, los entrevistados destacaron la necesidad de romper con un paradigma de evaluación tradicional y básico que no estaba alineado a la metodología de trabajo ni al contexto cambiante en el cual se insertan actualmente las organizaciones.

Hasta el año 2018, **Globant** tenía un modelo de evaluación de desempeño anual según lo descrito anteriormente, y también contaba con una herramienta específica para evaluar proyectos de los equipos de tecnología. A principios de dicho año decide empezar un camino de transformación y diseña, con la participación de todos los líderes, la herramienta “*My feedback*”, incorporando la posibilidad para el colaborador de ser evaluado por cualquier miembro de la compañía. En esta primera modificación cambian también el paradigma de evaluación: ya no es Recursos Humanos quien decide cuándo y a quién evaluar, sino que cada colaborador puede hacerlo durante todo el año y a distintos interlocutores. La evaluación incluye competencias específicas de cada dirección, y para cada una se designa una escala de cumplimiento.

A pesar de haber transitado un camino de cambio con las variaciones ya señaladas, desde Globant sentían la necesidad de continuar la transformación de su modelo, y en esto coinciden las cinco referentes de Recursos Humanos entrevistadas. Todas señalan que, dentro del contexto de trabajo actual, la

evaluación anual pierde representatividad e impacto. Mencionan que se necesitan modelos que permitan gestionar los objetivos de desempeño de manera constante, para poder actualizarlos en línea con las necesidades del negocio y las decisiones estratégicas de la compañía. En relación a las conversaciones de *feedback*, nos indican que no sólo se requiere mayor dinamismo entre líder y colaborador para ir ajustando la devolución de desempeño frente a las necesidades cambiantes del contexto, sino porque las nuevas dinámicas de trabajo en proyectos interdisciplinarios requieren un modelo donde varios interlocutores puedan brindar *feedback* sobre el desempeño de una persona y no solamente su jefe, ya que las jerarquías tradicionales en este tipo de metodologías se rompen.

En las conversaciones con las entrevistadas de **Globant** y de **Natura**, se menciona la transformación cultural como uno de los factores para la justificación de cambio del modelo. En **Globant**, el re-diseño del proceso de evaluación del desempeño y dinámica de *feedback* forma parte del lanzamiento de su "*Talent Manifesto*": su nuevo modelo de competencias a nivel global. A principios del año 2019, la compañía decide eliminar las competencias específicas por área o puesto con las cuales se gestionaba el desempeño, y propone competencias generales para todos los colaboradores. Esta decisión afecta directamente la cultura de la organización ya que permite unificar las competencias en todos los niveles de la compañía, creando un lenguaje común entre todos, independientemente del rol que ocupe cada uno o la dirección de la cual fuera parte. Una de las herramientas que permite potenciar este cambio, es la alineación de la evaluación y el *feedback* a las nuevas competencias requeridas. Desde la dirección general de **Natura** en Brasil, surge la necesidad de cambiar culturalmente la manera de pensar y de actuar para estar en línea con nuevos desafíos de mercado y un marcado contexto de competitividad en la industria. Es por ello que la compañía decide actualizar sus cuatro comportamientos prioritarios en búsqueda de un cambio en la forma de trabajar de todos los colaboradores.

Según la definición de cultura de Edgar Schein, los valores y las conductas de los miembros de una organización son manifestaciones derivadas de su esencia cultural, que constituye el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias compartidas (Pedraza, Obispo, Vázquez, Gómez, 2015). Como en

ambos casos la necesidad de contar con un nuevo modelo está asociado de manera directa con un cambio en los comportamientos requeridos de los colaboradores, es que podemos definir el propósito de cambio de modelo como una necesidad de transformación cultural.

En las entrevistas se destaca también la necesidad de contar con un modelo que estimule conversar continuamente para apalancar el desarrollo de la organización a través de dichas conversaciones, y para desarrollar las habilidades y/o comportamientos *soft* de los colaboradores.

Para identificar si necesitaban cambiar el modelo de desempeño, el **Banco Galicia** realizó un análisis de mercado donde identificó una tendencia a buscar procesos más simples, que destaquen la potencia del feedback 360° (es decir, entre todos los colaboradores y no sólo entre líder y colaborador), donde se utilicen dispositivos móviles para garantizar accesibilidad, que busquen desligar el desempeño y desarrollo de las decisiones sobre compensaciones, y que promuevan el autodesarrollo de los colaboradores.

Asimismo, realizó un ejercicio para detectar los puntos de dolor dentro del mapa de experiencia del colaborador, y encontró los siguientes como principales:

- Etiquetas: definir a las personas como un resultado con una nota numérica.
- Comparación: existencia de diferencias de estilos de evaluación entre los distintos líderes y comparación entre pares a través de las notas numéricas.
- *Feedback*: conversaciones basadas en notas y no en oportunidades de desarrollo, falta de seguimiento anual, sensación de juzgar el trabajo de todo un año en una sola conversación con el líder.
- Subjetividad: contar con un solo interlocutor de evaluación brinda la sensación de subjetividad y de falta de alineación con la real productividad y contribución del colaborador.
- Curva forzada: ajustar las calificaciones para lograr un ejercicio sugerido dentro de cada gerencia o equipo, quita transparencia y entendimiento en los colaboradores. Los líderes no se hacen cargo de las evaluaciones y justifican las notas por el ejercicio de la curva.
- Complejidad: el uso de sistemas rígidos, engorrosos y poco intuitivos encuentra resistencias tanto en líderes como en colaboradores.

Del análisis resultante, esta compañía decidió diseñar una estrategia de evaluación basada en el poder de las conversaciones, buscando alcanzar tres objetivos: lograr resultados, desarrollar el talento y construir confianza.

La decisión de desarrollar un sistema de conversaciones para liberar el talento se potencia, además, por un análisis realizado de los resultados obtenidos en la encuesta *Great Place to Work*. En ella pudieron observar que aquellos colaboradores que habían tenido dos o más conversaciones de *feedback* durante el año, demostraban un compromiso del 88% con las dimensiones organizacionales evaluadas: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería (frente a un promedio del 80% en los que tuvieron solo una y un 65% en aquellos colaboradores que no tuvieron ninguna conversación).

Otro aspecto del proceso que las empresas relevadas pretenden desafiar con el cambio de modelo, es el que indica que Recursos Humanos enseña a los líderes a evaluar y marca el calendario con los momentos fijos para hacerlo. Lo que buscan estas compañías es que los líderes tengan la responsabilidad de ir evaluando a su equipo durante todo el año y a través de distintos interlocutores para construir una visión global a través de un liderazgo colectivo. Para que esto suceda, Recursos Humanos proporciona la estructura, los mecanismos y la formación necesaria en toda la organización, pasando de ser guardianes de un proceso a *partners* estratégicos que promueven la generación de información continua para la toma de decisiones y el desarrollo de las personas.

#### **4.3.2 Diseño del nuevo modelo**

Si bien las cinco compañías comparten varios puntos en común en relación al diseño de sus nuevos modelos, en esta sección nos parece interesante describir cada uno por separado con el objetivo de hacer foco en las particularidades de cada uno de ellos.

En el modelo de **Accenture**, el protagonismo de cada colaborador es un aspecto central. Busca evaluar los logros individuales y entender a la persona en su totalidad, haciendo foco en su futuro y no en sus acciones del pasado, como hacían anteriormente. Este protagonismo se refleja en que cada colaborador es responsable de definir sus prioridades de trabajo (ya no hablan de objetivos o metas sino de prioridades), alineadas a su carrera y a los desafíos que le esperan durante el año. Promueven desde la cultura partir del autoconocimiento para

orientar los desafíos hacia las propias aspiraciones y fortalezas. Dentro de un sistema de gestión desarrollado exclusivamente para la compañía (llamado “*Performance achievement*”), a cada prioridad se le debe asignar una fecha esperada de cumplimiento, y se deben definir para cada una las personas que serán responsables de brindar *feedback* al momento de concretarse dicho período de tiempo.

Para potenciar el autoconocimiento, utilizan un sistema donde cada colaborador puede completar una evaluación que arroja como resultado un listado de 34 fortalezas ordenadas según su perfil (utilizan el modelo de *Gallup*). Estos resultados luego pueden compartirse con cualquier miembro de la compañía, y muchas veces se utilizan como “carta de presentación” entre distintos interlocutores para alinear expectativas y ampliar la comunicación.

El *feedback* no está asociado únicamente a las prioridades definidas para el año, sino que está continuamente abierto y disponible para ser utilizado entre todos los miembros de la compañía.

A fin de año, dentro del sistema de desempeño, los colaboradores pueden elegir completar una auto evaluación de cierre denominada “*Self reflection*”. En caso de completarla, el líder tiene la obligación de proporcionar *feedback* y establecer acciones de talento futuras para el colaborador, teniendo a disposición distintas categorías para elegir: promoción, cambio de rol, fortalecer la posición actual, en revisión.

La información emergente de esta evaluación, junto con los resultados alcanzados en las prioridades del año, es utilizada por el líder en reuniones de alineación dentro de cada gerencia, y es la base para que el propio líder defina la distribución de compensaciones variables dentro de su equipo.

Es importante destacar que tanto brindar *feedback* a otros miembros de la compañía como completar la evaluación de cierre de año no son requisitos obligatorios para los colaboradores, sino que ellos mismos deciden si hacerlo o no. Es por esto que decimos que el protagonismo y el autodesarrollo es uno de los factores distintivos de este modelo.

Hace aproximadamente un año y medio que el **Banco Galicia** decidió separar su modelo de desempeño en dos: por un lado, una instancia de fijación de objetivos a principio de año, con su evaluación formal a cierre del mismo, y por

otro un sistema de conversaciones de *feedback* y desarrollo continuas entre todos los colaboradores de la organización.

Para potenciar el sistema de conversaciones, utilizan una plataforma (desarrollada por Globant) que se conoce como "*Better me*". Dentro de este sistema, cada colaborador puede enviar comentarios de *feedback* a cualquier miembro de la compañía, y asociarlos a una categoría global: "vas por buen camino", "hiciste un buen trabajo", o "tenés oportunidades de mejora".

Al cierre de cada año, los líderes analizan la información de cada uno de los colaboradores de su equipo para definir la asignación de incentivos variables. De esta manera, para arribar a un concepto global de cada colaborador, relacionan las notas de evaluación de los objetivos, la cantidad de *feedback* tanto otorgado como recibido, y la calidad del mismo.

El equipo de Recursos Humanos analiza constantemente indicadores de envío de *feedback* por parte de colaboradores y líderes para enviar reportes a cada una de las direcciones y generar campañas que incentiven su uso.

Como ya hemos mencionado, a principios del año 2019, **Globant** decide transformarse una vez más, y cambiar su modelo "*My feedback*" por el denominado "*Better me*" (nombre que tiene la plataforma donde se registra la evaluación y que también utiliza el Banco Galicia para su proceso).

En su nuevo modelo, las instancias de gestión de objetivos y la evaluación de competencias se encuentran diferenciadas.

En relación a los objetivos, por ser una compañía de tecnología, la mayoría de los equipos trabajan en células de proyectos que van cambiando a lo largo del año, por lo cual las metas y el cumplimiento esperado se van definiendo, actualizando y evaluando siguiendo el ritmo de desarrollo de dichos proyectos.

Con respecto a la evaluación de las competencias, el modelo busca estimular el intercambio de *feedback* entre todos los miembros de la compañía. Si un colaborador desea darle *feedback* a otro, debe ingresar a la plataforma, elegir una de las competencias organizacionales, agregar sus comentarios y asignarle una categoría de evaluación: "*Let's work on this*", "*Cool*", "*You rock*".

Uno de los objetivos principales que persigue Globant con este modelo es generar información continua para la toma de decisiones y el desarrollo de las personas. En línea con esta idea, para lograr un análisis global de un colaborador, el equipo de Recursos Humanos hace uso de toda su información

disponible a lo largo de su carrera y no sólo de un período de evaluación particular: antigüedad, historia de promociones, competencias demostradas, cantidad de *feedback* y reconocimientos otorgados y recibidos, entre otros. Uno de los grandes desafíos que tienen por delante es encontrar una fórmula matemática que permita incorporar toda esta información de manera automatizada y generar un cierre objetivo a la evaluación.

**Natura** también transformó su modelo distinguiendo dos instancias diferenciadas de *feedback*: una cuantitativa orientada a la devolución de resultados sobre las contribuciones individuales de cada colaborador, y la otra cualitativa donde se evalúan los cuatro comportamientos prioritarios de la compañía: “colocamos a la consultora en el centro de las decisiones”, “perseguimos el resultado del todo”, “reconocemos y celebramos logros” y “manifestamos constructivamente los conflictos”.

Con respecto a la instancia de evaluación de las contribuciones individuales, dejaron de lado el modelo de evaluación de objetivos con periodicidad anual, para pasar a uno donde las metas se actualizan a lo largo del año y se gestionan a corto plazo.

A través de la instalación del *slogan* “*el feedback es un regalo*”, la compañía busca que las devoluciones sobre los comportamientos organizacionales sean abiertas a darse entre todos los colaboradores, con una dinámica continua y espontánea durante todo el año. Cuando un colaborador quiere brindar *feedback* a otro, debe registrarlo dentro del sistema “*Nossa gente*” (que desarrollaron dentro de la plataforma *Success Factors*), incorporando comentarios sobre el comportamiento elegido para evaluar y eligiendo una escala que caracterice su nivel de desarrollo: “supera”, “demuestra”, “a desarrollar”. El líder tiene la responsabilidad adicional de realizar por lo menos tres encuentros para conversar sobre el desarrollo, definir planes de acción y registrarlos en el sistema.

Esta misma escala de tres niveles se utiliza para evaluar los resultados de los objetivos, y junto con un promedio del *feedback* recibido sobre los comportamientos, se conforma el concepto general de cada colaborador. A final de cada año, esta información se utiliza en foros donde los líderes se reúnen para alinear criterios y validar las evaluaciones globales. Dentro de estos encuentros, cada líder debe presentar, además, cuál es la recomendación de

carrera para cada persona, cuál es la recomendación financiera (es decir, cuál será su incentivo variable asignado por su desempeño del año) y qué acciones de desarrollo necesita.

En **Unilever** aún se encuentran transitando el cambio. Tienen un proceso donde anualmente evalúan objetivos utilizando una escala de uno a cinco puntos, siendo uno la evaluación más baja y cinco la destacada. Dentro de su modelo, todos los colaboradores deben tener por lo menos tres objetivos alineados a resultados de negocio, área o proyectos, y uno vinculado a su propio desarrollo. Las competencias que tiene definidas la organización se utilizan para guiar y potenciar las conversaciones, pero no son evaluadas con una calificación numérica como los objetivos. Uno de los cambios más significativos en su modelo fue eliminar las reuniones de calibración de evaluaciones para reemplazarlas por encuentros denominados “*People development forums*”, donde los líderes de cada gerencia se reúnen para definir las habilidades presentes en sus equipos y detectar cuáles deberán desarrollar (en línea con las necesidades de negocio), conversan sobre el talento de los colaboradores y las posibles promociones a implementar. Estos encuentros pueden coordinarse a lo largo de todo el año a demanda de la gerencia, y Recursos Humanos acompaña para analizar las necesidades emergentes y darles curso a los planes de acción identificados.

Con respecto a las conversaciones de desarrollo entre líderes y colaboradores, si bien Recursos Humanos promueve que estos encuentros sucedan por lo menos dos veces al año, la entrevistada destaca que Unilever tiene una Cultura organizacional donde el *feedback* está presente en todo momento, brindándose de forma continua y natural a pedido del propio colaborador.

El modelo de desarrollo diseñado busca hacer foco en las fortalezas de las personas para agregar valor y construcción positiva, evitando la frustración que puede surgir al enfocarse solamente en las debilidades u oportunidades de mejora (como era anteriormente).

Para registrar las conversaciones y gestionar la información utilizan la plataforma *Workday*, donde además tienen una herramienta que permite al colaborador pedir *feedback* sobre sus competencias Unilever a diferentes interlocutores de la organización.

### 4.3.3 Implementación del modelo

Al indagar sobre la estrategia de implementación y lanzamiento de los nuevos modelos, los cinco entrevistados coinciden en que contar con el *sponsor* de la dirección de la compañía y de los líderes frente al cambio, es uno de los factores claves de éxito. Además, destacan la importancia de transmitir un mensaje claro, unificado y simultáneo en toda la organización.

En **Accenture**, al principio el cambio generó bastante incertidumbre. Según la entrevistada, las personas pensaban que iba a representar una pérdida de tiempo incorporar información en un sistema varias veces al año, y que el nuevo modelo no iba a funcionar. Frente a este contexto, durante un año entero Recursos Humanos se dedicó a trabajar en la comunicación y la formación de sus líderes. Se definieron referentes locales del proceso y se los capacitó especialmente para dar entrenamientos sobre el nuevo modelo. Una vez transitado ese camino, y con los líderes preparados, se dedicaron a capacitar al resto de la compañía.

Toda la comunicación a nivel organizacional estuvo orientada y alineada al nuevo modelo, trabajando especialmente sobre el concepto “*meaningful conversations*” (que significa conversaciones significativas, con sentido) como disparador del cambio. El objetivo fue compartir a toda la organización cómo debían ser esas nuevas conversaciones: ofrecer mayor apertura y capacidad de escucha, poner foco en hacer las preguntas correctas, prestar atención a entender los motivos de fondo por los que se manifiestan los comportamientos, y ayudar al otro a pensar en su desarrollo de carrera, evitando dar un *feedback* correctivo anclado en el pasado como se hacía anteriormente. Con este nuevo modelo buscaron lograr que cada colaborador entienda su presente y visualice su futuro, siendo responsable de buscar el *feedback* necesario que lo ayude a alcanzar ese objetivo.

Previo al lanzamiento de su modelo, el equipo de Recursos Humanos del **Banco Galicia** trabajó en alineación constante con el equipo de Cultura. Realizaron *focus groups* con distintos participantes del banco para analizar reacciones iniciales de los colaboradores frente al cambio, y coordinaron reuniones con todos los líderes para explicarles los motivos y el propósito de la transformación. Una vez cumplidas estas instancias iniciales, y ya en etapa del lanzamiento del modelo, realizaron una campaña de comunicación masiva a través de

*Workplace*, plataforma que usan para gestionar su estrategia de comunicación interna.

Hoy en día continúan haciendo foco desde la comunicación y la formación para asegurar que sus líderes se apropien del modelo y logren una mayor adopción. Para potenciar sus habilidades relacionadas a conversaciones de desarrollo, diseñaron talleres que dicta una consultora especializada, y para toda la organización tienen disponible dentro de su plataforma de capacitación virtual un curso sobre conversaciones con propósito para que todos puedan acceder al contenido y prepararse.

Este año 2019, se encuentran enfocados en aumentar el uso de la plataforma por parte de los líderes debido a índices bajos de adopción en relación al registro de las conversaciones. El próximo año, el foco estará puesto en lograr esto mismo en todos los niveles de la compañía.

En relación al uso, nos mencionan que sólo un 14% envía comentarios sobre oportunidades de mejora (evidenciando que a las personas les cuesta conversar sobre aspectos “negativos”), y que la calidad del *feedback* brindado está más relacionado con el desempeño sobre tareas concretas del colaborador, y no sobre su desarrollo futuro.

**Globant** alineó el modelo de desempeño y conversaciones a la estrategia de compensaciones de los líderes. Por esta razón, el hecho de tener a todo el equipo evaluado a cierre del año impacta en el cálculo de sus incentivos variables de corto plazo.

Como aspecto diferencial frente a las otras compañías, para transformar su primer modelo de evaluación y diseñar “*My feedback*” en el año 2018, (dentro del apartado 4.2.1 se describen las características de dicho modelo), invitaron a participar a todos los líderes en sesiones de diseño para que ellos mismos definan cómo podían hacer en la compañía para que exista una cultura de conversación continua. Este involucramiento en el diseño del modelo facilitó que no hubiera sorpresas o disconformidad durante su lanzamiento, y que los cambios hubieran sido recibidos con excelente adopción. Cuando tuvieron que desarrollar “*Better me*” (el modelo que tienen actualmente desde principios de 2019), lo construyeron directamente desde Recursos Humanos con el *sponsorship* del número uno de la compañía, ya que era una versión renovada, pero con las mismas bases co-construidas anteriormente.

En cuanto a formación y desarrollo de habilidades relacionadas al modelo, desde Recursos Humanos brindan constantemente entrenamientos a los líderes donde trabajan sobre las conversaciones de *feedback* y profundizan la importancia de su rol de liderazgo. También coordinan una comunidad de aprendizaje con iniciativas y actividades especialmente pensadas para estos líderes.

Para colaboradores individuales, diseñaron videos donde distintos miembros de la compañía explican en primera persona el significado de cada competencia y comparten desde su visión cómo se viven en Globant. Asimismo, desarrollaron un juego virtual para conocer y aprender más sobre cada competencia, y trabajan a lo largo del año en capacitaciones específicas que consideran clave para el momento de negocio.

La estrategia de comunicación de lanzamiento de **Natura** estuvo alineada a las necesidades del negocio, ya que ellos se encontraban atravesando un cambio cultural impulsado para hacer frente a un mercado revolucionado y a competidores externos que cobraban cada día mayor fuerza. Como la necesidad de cambio provenía directamente desde el negocio, contaron con el apoyo explícito de los presidentes de la compañía.

Alinearon sus comunicaciones al *slogan* “El *feedback* es un regalo”, y el mensaje clave apuntaba a desarrollar el protagonismo del colaborador en su crecimiento profesional, a conversar y no esperar de manera pasiva una devolución sobre su desempeño y competencias.

Con respecto a la formación de líderes, realizan talleres de liderazgo e intervenciones en las reuniones de equipos para conversar sobre el sistema, el nuevo proceso, dar recomendaciones de uso, aclarar dudas y explicitar tiempos esperados por la organización. También ofrecen talleres de autoconocimiento abiertos a toda la compañía.

Actualmente, nos comparten que se enfrentan con dos grandes desafíos para trabajar. Por un lado, se encuentran con que a las personas les cuesta cambiar su comportamiento, y que siguen necesitando de etapas y tiempos delimitados para accionar. Si bien desde la compañía se impulsa la necesidad de conversar y brindar *feedback* de manera continua, la mayoría de los colaboradores lo realizan cerca de fin de año cuando se acerca la fecha de cierre del proceso. Por otro lado, cuentan con una alta resistencia y rechazo en relación al sistema que utilizan, ya que los colaboradores lo definen como poco amigable, intuitivo o ágil.

Debido a estos dos desafíos presentes hoy en día, es que la entrevistada recomienda dedicar tiempo a trabajar sobre el *mindset* de los colaboradores antes de lanzar un nuevo modelo, explicitando de manera profunda el propósito del cambio, los beneficios y el nuevo rol que la compañía espera de cada uno. Además, destaca la necesidad de contar con un sistema que acompañe la agilidad que se busca a través de las conversaciones continuas, que sea intuitivo y fácil de usar.

La entrevistada de **Unilever** señala que la compañía ya tiene presente el *feedback* continuo dentro de su Cultura, y que cuentan con líderes preparados y *sponsors* de este modelo. Como ejemplo de esto, mencionan que los líderes impulsan que se lleven a cabo los foros de desarrollo y participan activamente en ellos. Asimismo, son los encargados de facilitar talleres donde invitan a los colaboradores a descubrir su propósito y sus motivaciones para diseñar un plan de carrera basado tanto en ellas como en sus fortalezas.

Un aspecto a destacar frente a las otras compañías, consiste en que el equipo de Recursos Humanos creó dentro de su estructura la posición de “*Data Specialist*”, dedicada a consolidar información, cambios y movimientos resultantes de los foros de desarrollo, y a analizar el registro de *feedback* dentro de la plataforma que utilizan. Esta posición fue creada recientemente (a fines del año 2018), por lo que aún se encuentran trabajando a través de la utilización de *analytics* y de distintos procesos para poder aprovechar los emergentes de la mejor manera.

A continuación, presentamos un cuadro a modo de resumen y comparación de las características principales de cada modelo que fueron presentadas en las secciones anteriores. Sintetizamos el propósito de cambio de cada compañía, el aspecto clave en el diseño de cada modelo, cómo gestionan las evaluaciones de objetivos y las conversaciones de *feedback*, cómo llevaron a cabo la implementación del modelo y qué sistema utilizan.

Tabla 1. Resumen comparativo de modelos relevados.

		<b>Accenture</b>	<b>Banco Galicia</b>	<b>Globant</b>	<b>Natura</b>	<b>Unilever</b>
<b>Propósito del cambio</b>		Crear un paradigma de evaluación alineado al negocio y a la dinámica de trabajo.	Contar con un modelo que permita conversar continuamente para apalancar el desarrollo.	Adecuar el proceso para acompañar el cambio cultural hacia competencias globales.	Acompañar un cambio cultural frente a contexto mercado.	Potenciar las conversaciones para fomentar el desarrollo de las personas.
<b>Diseño del modelo</b>	Aspecto clave	Generar protagonismo del colaborador para definir sus metas y buscar feedback. Foco en autoconocimiento (fortalezas <i>Gallup</i> ).	Analizar el mapa de experiencia del colaborador para trabajar los puntos de dolor respecto al desempeño.	Generar información continua para la toma de decisiones y el desarrollo de las personas. Cada colaborador tiene el poder sobre su carrera.	Crear una cultura bajo el <i>slogan</i> "El feedback es un regalo". Flexibilizaron el modelo pero aún tienen una instancia formal con nota numérica.	Modelo basado en las fortalezas de la persona y en el desarrollo de habilidades necesarias para el negocio.
	Evaluación de objetivos	Evaluación de prioridades (metas) a lo largo de todo el año y desde distintos interlocutores.	Definición de metas a principio de año y campaña de evaluación al cierre.	Actualización y evaluación constante según el ritmo de desarrollo de proyectos.	Evaluación cuantitativa de metas individuales cambiantes a lo largo del año y con cumplimientos a corto plazo.	Evaluación anual de objetivos individuales con escala de 5 niveles. Tres metas de negocio y una de desarrollo.
	Dinámica de feedback	Abierto durante el año, a demanda de cada uno y entre toda la compañía. A fin de año: evaluación " <i>self reflection</i> " (entre líder y colaborador)	Conversaciones continuas a lo largo del año y entre toda la compañía. Incluye comentarios y escala de evaluación cualitativa.	Intercambio continuo entre toda la compañía y alineado a las competencias. Incluye comentarios y escala de evaluación cualitativa.	Abierto durante todo el año, espontáneo y entre toda la compañía. Se brinda <i>feedback</i> y se define una nota numérica sobre los 4 comportamientos.	Conversaciones de desarrollo continuas entre líderes y colaboradores. Evaluación de comportamientos entre toda la compañía.

Fuente: elaboración propia.

		Accenture	Banco Galicia	Globant	Natura	Unilever
Implementación del modelo	Comunicación y capacitación	Estrategia anual de comunicación alineada al nuevo modelo. Formación de referentes internos, líderes y analistas.	Alineación con el equipo de Cultura. <i>Focus</i> y reuniones con líderes. Campañas de comunicación masiva. Talleres especiales para líderes (desarrollo de habilidades de conversación).	Fuerte <i>sponsorship</i> del número 1 para el lanzamiento. Alineación a la estrategia de compensaciones de líderes. Entrenamientos sobre <i>feedback</i> y liderazgo. <i>Gaming</i> sobre nuevas competencias.	Utilizan Workplace para sus campañas de comunicación con fuerte presencia del nuevo <i>slogan</i> . Talleres de liderazgo e intervenciones de HR en las reuniones de equipos para conversar sobre el proceso.	Comunicaciones fuertes desde HR dos veces al año. Reuniones de desarrollo con líderes. Talleres para descubrir motivaciones y propósito personal. Talleres sobre evaluación del líder.
	Desafíos actuales	Fortalecer la adopción de líderes y colaboradores.	Fortalecer la adopción de líderes y colaboradores.	No presentan desafíos frente a la adopción del modelo. Están trabajando en encontrar una lógica matemática que permita cerrar la evaluación.	El <i>mindset</i> de los colaboradores aún no va de la mano con una dinámica de <i>feedback</i> continuo (lo dejan para cierre de año). Limitaciones del sistema: poco amigable/intuitivo.	Baja adopción de la plataforma para registrar el propósito personal. Fortalecer el análisis de la información relevada.
Sistema utilizado		Plataforma propia: <i>"Performance Achievement"</i>	Plataforma desarrollada por Globant: <i>Better me</i>	Plataforma desarrollada por Globant: <i>Better me</i>	Plataforma <i>Success factors</i> : <i>"Nossa gente"</i>	Plataforma <i>"Workday"</i>

Fuente: elaboración propia.

## 5. Conclusiones del análisis del problema abordado

Luego de haber profundizado desde la teoría sobre el proceso de gestión del desempeño y las conversaciones de *feedback*, y de haber entrevistado a cinco consultores expertos en la materia y a cinco referentes de Recursos Humanos de empresas que han cambiado su modelo tradicional, podemos arribar a algunas conclusiones que desarrollaremos a continuación.

Los modelos analizados en las cinco compañías persiguen el mismo objetivo fundacional de todo sistema de evaluación de desempeño: asegurar que sus empleados están trabajando para cumplir objetivos; y acompañar a los líderes para dirigir, gestionar, evaluar y desarrollar a sus equipos (Sherman Garr 2011). Asimismo, también respetan su “naturaleza dual” característica, es decir, que el desempeño deseado es aquel que combina simultáneamente objetivos (aquello “que” se debe lograr; los resultados) y competencias (“cómo” se debe lograr, a través de qué comportamientos) (Cravino, 2017).

La mayor diferencia frente a los modelos tradicionales radica en que abandonan la periodicidad anual de gestión, con lo cual la “naturaleza cíclica” del proceso, que incluye las etapas de planificación, seguimiento y evaluación (Cravino, 2017), se lleva a cabo en períodos de tiempo más cortos y esto permite desarrollar varios ciclos dentro de un mismo año.

Al consultar sobre el propósito que motivó a cada compañía a transitar un cambio en su modelo de gestión de desempeño, surge en todas las conversaciones la necesidad de adaptarse a un contexto de trabajo cambiante y a nuevas realidades de negocio, alineadas a las características de los paradigmas VUCA o RUPT introducidos en el apartado 2.2 del presente trabajo. Al igual que Srivastava (2016), las entrevistadas opinan que los ciclos de evaluación de desempeño dentro de este tipo contexto debieran ser a corto plazo y constantes, ya que las revisiones anuales pierden representatividad e impacto tanto para el negocio como para el desarrollo de las personas.

Los expertos entrevistados también se manifiestan en línea con la necesidad de adaptar los modelos a un nuevo contexto. Específicamente, Marité Pereda nos advierte sobre la utilización de procesos diseñados sobre una concepción del

trabajo diferente a la que tenemos en la actualidad, donde existía una persona que mandaba, y otra que obedecía y debía ser controlada; y Luis María Cravino menciona explícitamente que dentro de los entornos VUCA, la gestión del desempeño actual encuentra problemas en relación a la formulación de objetivos, la frecuencia del *feedback* y la validez de la evaluación anual, y que debido a eso los modelos deben cambiar.

Si analizamos el diseño de los nuevos modelos y los comparamos con los modelos tradicionales descritos a lo largo de la sección 3.1, encontramos tres grandes diferencias que parecieran ser aspectos clave para acompañar este nuevo contexto de trabajo:

- Una periodicidad de evaluación dinámica a lo largo del año con etapas continuas a demanda de colaboradores y líderes
- La posibilidad de incorporar *feedback* de otros miembros de la compañía, además del que brinda el líder
- La separación de la evaluación de objetivos y competencias en dos momentos diferenciados (y hasta con diferentes escalas de puntuación)
- El desarrollo de una mentalidad protagonista en colaboradores frente a su evaluación y necesidad de *feedback*

Recordando las características de estos nuevos contextos (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos para VUCA; rápidos, impredecibles, paradójicos y entrelazados para RUPT) podemos comprender la decisión de estas cinco compañías de abandonar la periodicidad anual de evaluación por una dinámica sin etapas fijas establecidas, donde los objetivos se van actualizando según las necesidades del negocio, y el *feedback* constante sobre el cumplimiento de las competencias requeridas va generando acciones de desarrollo continuas que acompañan la rapidez en la que gestiona la organización.

Como mencionamos en la sección 2.2 de este trabajo, un estudio realizado por Gartner (2019) plantea que las conversaciones de *feedback* deberían pasar de ser eventos puntuales en un período de tiempo determinado, a generarse continuamente. Esta afirmación, y el objetivo que persiguen, por ejemplo, Banco Galicia y Unilever de fomentar las conversaciones para potenciar el desarrollo de las personas, refuerza la decisión de las compañías analizadas con relación a diseñar modelos que busquen que dichas conversaciones sucedan

constantemente, sin importar en qué momento del año suceden, cuántas veces, o entre qué interlocutores.

Sin embargo, a pesar de diseñar este tipo de procesos y proveer las herramientas necesarias para conversar constantemente, todas las compañías entrevistadas excepto Globant, que no sólo ya tiene experiencia en este tipo de cambios por encontrarse atravesando su segundo modelo, sino que además es la única que diseñó el proceso junto con los líderes para que ellos mismos decidieran cómo debían evaluar y conversar, mencionan que actualmente cuentan con indicadores de adopción bajos por parte tanto de líderes como de colaboradores. Reflexionamos entonces: ¿por qué las personas a pesar de tener un entorno propicio desde la compañía para la conversación deciden no hacerlo de manera frecuente? Una de las hipótesis que podemos esbozar es que el tiempo transcurrido entre el cambio de modelo y este momento de análisis (aproximadamente un año), no ha sido suficiente para lograr los cambios de comportamiento necesarios en líderes y colaboradores para adoptar una frecuencia y metodología distintas de evaluación. Esto se complementa con la visión de los expertos consultados, ya que ellos plantean que esta problemática podría estar asociada a la comodidad que nos genera un modelo tradicional conocido y con instancias definidas, a la falta de preparación de los líderes para afrontar conversaciones vinculadas a las motivaciones, al desarrollo o a los intereses de las personas, o a que todavía puede identificarse en algunas compañías la percepción de que los líderes consideran la evaluación de desempeño como un proceso de Recursos Humanos y no como una de sus responsabilidades hacia el crecimiento de sus equipos. Estos aspectos parecieran haber sido tenidos en cuenta por las compañías relevadas ya que todas consideraron como clave la comunicación del propósito del cambio para que las personas entiendan la importancia de transitar el nuevo camino, e implementaron estrategias de formación y capacitación sobre sus nuevos modelos que actualmente continúan en vigencia para seguir acompañando el cambio más allá del momento específico de lanzamiento.

Al analizar lo expuesto anteriormente, nos preguntamos si el diseño de estos nuevos modelos tuvo en consideración las habilidades y necesidades de las personas (tanto presentes como futuras), o si desde Recursos Humanos nos encontramos frente al desafío de lograr mayor alineación entre éstas y los

procesos que definimos para la compañía en línea con su propósito de cambio. Creemos que muchas veces desde los equipos de Recursos Humanos estamos más interesados en buscar procesos que se distingan en el mercado por ser disruptivos para demostrar que somos competitivos, que estamos a la vanguardia y que somos innovadores, y perdemos de vista no sólo las necesidades reales de nuestros colaboradores sino también el grado de preparación que tienen para afrontar esos nuevos procesos. Y como consecuencia de no tener esto presente, nuestra estrategia de acompañamiento y formación suele resultar insuficiente para lograr los indicadores de adopción y satisfacción frente al cambio que queremos alcanzar.

Si comparamos algunos aspectos presentados en la sección 3.2.3 como necesarios para que una conversación de *feedback* sea efectiva, con los modelos diseñados por las compañías relevadas, podemos observar que dicho diseño se orienta de manera muy marcada a potenciar la frecuencia con que las conversaciones se realizan, pero que carecen de una metodología para asegurar la calidad de los encuentros y las habilidades de los líderes para llevarlos a cabo. Esto último pareciera que intentan fortalecerlo a través de campañas de comunicación y talleres de capacitación que se asocian a una estrategia de Recursos Humanos tradicional.

Siguiendo con el análisis del cambio de dinámica y frecuencia de evaluación, observamos que a pesar de adecuar sus procesos evitando la periodicidad anual, todas las compañías entrevistadas coinciden en contar con una etapa de cierre de evaluación a fin del año calendario. La diferencia frente a los modelos anuales tradicionales pareciera radicar en que lo que cambia es la cantidad de información de desempeño relevada a lo largo del período y la frecuencia con que se realiza ese relevamiento. Ya no se evalúan objetivos y se conversa sobre las competencias tres veces al año para construir una evaluación global (como analizamos en la estructura teórica de los modelos tradicionales), sino que se arriba a dicha construcción final incorporando información que emerge a lo largo de todo el período, y que es generada por varios interlocutores dentro de la organización. Esto último, es decir, el hecho de incorporar evaluaciones cruzadas entre todos los miembros de la compañía, se alinea con las características que debieran tener los nuevos modelos planteadas por los expertos entrevistados. Asimismo, contar con puntos de vista complementarios

al del líder frente al desempeño de un mismo colaborador, ayuda a hacer crecer el nivel de autoconciencia de la persona y detectar mayores focos de desarrollo, contribuyendo a disminuir las posibles “zonas ciegas” que introducimos a través de Cravino (2018) en la sección 3.2.2.

La separación de la evaluación de objetivos y de competencias en dos procesos paralelos pero diferenciados, también es una característica común entre todas las compañías relevadas, pero no pareciera estar alineado directamente a la adecuación del proceso de desempeño al nuevo contexto laboral, sino que nos permite identificar el objetivo de eliminar las calificaciones numéricas cuando se habla de las competencias, comportamientos o conductas de las personas. Podemos arribar a esta conclusión ya que la única diferencia entre ambas etapas de evaluación es que el cumplimiento de los objetivos continúa asociado a un resultado que se mide en una escala numérica, mientras que las competencias se evalúan a través de *feedback* abierto y escalas cualitativas de observación.

Nos preguntamos entonces cuál podría ser el factor que podría justificar esta decisión de diseño, y la única respuesta la encontramos al repasar el caso de Banco Galicia, quienes realizaron un análisis de los puntos de quiebre de la experiencia del empleado en los procesos de evaluación, y descubrieron la frustración que genera en las personas el hecho de sentirse definido por una etiqueta, categoría o nota numérica.

Otro aspecto clave que presentan en común los modelos de las compañías analizadas, es que se buscan fomentar el protagonismo del colaborador dentro de su propio proceso de desarrollo. Como las conversaciones de *feedback* tienen la función de ayudar a las personas a comprender lo que saben, lo que no saben, y lo que necesitan saber para reducir la brecha entre los conocimientos y habilidades existentes y los requeridos por la organización (Shank, 2017), entendemos que el hecho de que los colaboradores sean los protagonistas de buscar esa retroalimentación de manera constante facilita la apertura al cambio y potencia el compromiso frente a los propios planes de desarrollo. En este sentido, creemos que este rol activo planteado para los colaboradores en los nuevos modelos es un cambio positivo frente a los procesos tradicionales donde Recursos Humanos definía los tiempos y los líderes orientaban las conversaciones. Observamos que este paradigma va de la mano con lo planteado por Betina Savich, que menciona que los modelos deben permitir

trabajar el desempeño de manera personalizada, a disposición y demanda según las necesidades de desarrollo de cada persona, su perfil, experiencia, y las expectativas que tenga. Moviliza a los colaboradores a salir de su zona de *confort* y a ocuparse de su desarrollo, a generar vínculos con la organización y a pensar de manera proactiva nuevas oportunidades de aprendizaje. Si mencionamos nuevamente que nos encontramos dentro de contextos dinámicos, cambiantes, ágiles y tan desafiantes como los VUCA o RUPT, creemos que es necesario desarrollar este tipo de habilidades protagonistas y con deseos de crecimiento en los colaboradores.

Luego de considerar todo lo expuesto hasta el momento, si comparamos las características de cada uno de los modelos propuestos por las cinco compañías entrevistadas, podemos observar que cada una de ellas se encuentra en un estadio distinto de diferenciación o evolución frente a los modelos de desempeño tradicionales anuales. El modelo que consideramos que todavía presenta características muy cercanas a los procesos tradicionales es el de Natura. Si bien ha flexibilizado su modelo, gestiona objetivos dinámicos a corto plazo, y busca estimular una cultura de *feedback* continuo a lo largo de toda la compañía, aún utiliza notas numéricas para evaluar sus comportamientos y presenta una etapa de cierre de evaluación formal a fin de año donde tanto líderes como colaboradores deben cumplir acciones requeridas por el proceso. En un siguiente estadio, podríamos incluir los casos de Banco Galicia y de Unilever, ya que en ellos observamos que las evaluaciones de competencias abandonan las notas numéricas para transformarse en retroalimentaciones cualitativas entre todos los miembros de la compañía. Solamente la evaluación de metas queda vinculada a una periodicidad anual y a la obtención de un resultado cuantitativo. Por último, en un estadio más lejano a los procesos tradicionales de desempeño, encontramos los casos de Accenture y Globant, donde tanto la evaluación de objetivos como de competencias adquiere realmente una dinámica continua a demanda de los colaboradores. Su definición de metas está vinculada a la gestión de proyectos y a los intereses del colaborador, y luego la evaluación permite la incorporación de diversos interlocutores más allá de la figura del líder. El *feedback* se genera de manera abierta y continua a lo largo del año, con escalas cualitativas y comentarios orientados al desarrollo. En el caso de Accenture, el colaborador tiene además la posibilidad de realizar una auto

evaluación para conocer sus fortalezas y compartirlas al resto de la organización para facilitar la comunicación y el trabajo en equipo en todos los niveles.

Tabla 2. Resumen comparativo entre los modelos tradicionales y los relevados.

	<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Natura</b>	<b>Banco Galicia</b>	<b>Unilever</b>	<b>Accenture</b>	<b>Globant</b>
<b>Evaluación de objetivos</b>	Anual con escala numérica.	Continua con escala numérica.	Anual con escala numérica.	Anual con escala numérica.	Continua con escala numérica.	Continua con escala numérica.
<b>Evaluación de competencias</b>	Anual con escala numérica.	Continua con escala numérica.	Continua con escala cualitativa.			
<b>Feedback</b>	Dos veces al año entre líder y colaborador.	Continuo durante el año entre toda la compañía.	Continuo durante el año entre toda la compañía.	Continuo durante el año entre toda la compañía.	Continuo durante el año entre toda la compañía.	Continuo durante el año entre toda la compañía.

Fuente: elaboración propia.

Si comparamos los cinco modelos presentados entre sí, podemos observar que presentan algunas diferencias en cuanto a la gestión y evaluación de objetivos y competencias, pero que todos coinciden en promover conversaciones e intercambios de *feedback* continuos durante el año, ya no solamente entre líder y colaborador sino también incluyendo la participación de los miembros de la organización.

Analizando los procesos de implementación de estos nuevos modelos, un aspecto que observamos poco desarrollado por los equipos de Recursos Humanos de las compañías relevadas, es la definición y el uso de indicadores de gestión. Hasta el momento, las entrevistadas mencionan estar enfocados en monitorear los niveles de adopción de la plataforma donde se registran las conversaciones, pero no se evidencia en ninguna de ellas la existencia de un proceso orientado a evaluar la efectividad de las conversaciones realizadas. Pareciera que el foco se encuentra actualmente en lograr mayor cantidad de comentarios de *feedback* y que estos se den entre distintos miembros de la compañía, pero en ninguna es posible evaluar de manera sistemática o robusta cuál es el impacto de brindar y recibir dichos comentarios a través de una

plataforma, y de mantener conversaciones de desarrollo entre líderes y colaboradores con más frecuencia a lo largo del año.

En línea con lo expuesto anteriormente, tampoco podemos identificar en ninguna de las compañías un proceso claro y definido que evalúe si el diseño del nuevo modelo impacta positivamente no sólo en el desarrollo de las personas, sino también en el objetivo de acompañar a la organización a hacer frente a los desafíos planteados por los nuevos contextos de trabajo.



Universidad de  
**San Andrés**

## 6. Recomendaciones para la acción

Luego de escuchar la experiencia de cinco compañías que atravesaron cambios de modelo y de conocer la visión de cinco consultores expertos en la materia, podemos establecer una serie de recomendaciones de aplicación común a cualquier organización interesada en transformar su modelo de evaluación de desempeño y *feedback*.

Como primer paso, consideramos fundamental contar con una definición clara del propósito de cambio, alineado a las necesidades del negocio, el contexto y la cultura de la compañía. Tener esta definición presente a la hora de diseñar el nuevo modelo es clave para lograr una correcta alineación del proceso a los objetivos de la compañía, y ayuda a minimizar el riesgo de proponer un sistema de evaluación que no sea coherente con la manera de pensar, hacer y relacionarse dentro de la organización. Esta alineación ayudará a que líderes y colaboradores comprendan la necesidad de cambio de manera natural, y adopten el modelo bajo la sensación de haber sido creado para ellos, y no por moda de mercado.

Para que esta comprensión se potencie, como segundo aspecto clave del proceso de cambio, destacamos la importancia de incorporar la visión y opinión de los colaboradores en el diseño del modelo. El involucramiento en las decisiones de cambio ayuda a generar la sensación de “ser parte” de ese cambio, teniendo la posibilidad de diseñarlo a medida, y adueñándose con mayor compromiso del resultado. En compañías con grandes volúmenes de dotación, puede ser complicado otorgar participación a todos porque puede restar agilidad al proceso creativo, pero pueden implementarse sesiones de validación con grupos representativos para que entre los participantes definan el modelo previamente ideado por el equipo responsable del proyecto.

Siguiendo con la etapa de diseño, como tercera recomendación sugerimos al equipo de Recursos Humanos realizar un análisis para identificar si las habilidades que deberán poner de manifiesto tanto líderes como colaboradores en la dinámica del nuevo modelo están desarrolladas actualmente en la organización. De esta manera, dando lugar a la cuarta sugerencia, se pueden planificar con antelación los mecanismos de capacitación y entrenamiento

necesarios para garantizar que las personas estén preparadas para enfrentar dicho modelo. Es importante que el ejercicio de detección de brechas entre habilidades requeridas y disponibles se realice también internamente en el equipo de Recursos Humanos, y trabajar su desarrollo previo al lanzamiento para que puedan acompañar a los equipos de manera exitosa como embajadores del cambio.

Como siguiente recomendación, la plataforma o sistema a utilizar para la gestión de las evaluaciones y el registro del *feedback*, deberá estar desarrollada de manera tal que potencie la experiencia de los usuarios y que no la obstaculice. El uso de tecnología debe proporcionar agilidad, conectividad en tiempo real y facilitar el acceso al proceso sin entorpecerlo. En este sentido, el sistema debe ser simple, sencillo e intuitivo para incentivar el registro formal de información. De lo contrario, puede suceder que las personas adopten la metodología de evaluación y la dinámica conversacional, pero que no formalicen el resultado en la herramienta (aspecto clave para la toma de decisiones y el diseño de planes de acción).

Respecto de la implementación del modelo, destacamos la importancia de planificar detalladamente la estrategia de comunicación. Es vital contar con el *sponsor* de la mesa de dirección, y que este apoyo se transmita al interior de la compañía. Los líderes deben estar alineados y embarcados en el cambio previo al lanzamiento, y deben ser ellos mismos quienes compartan su propósito y necesidad hacia sus equipos. Los mensajes deben ser claros, inequívocos y deben permear en todos los niveles de la organización de manera alineada. Pueden resultar de gran utilidad la coordinación de foros de consultas donde los colaboradores puedan acercarse de manera abierta y optativa para evacuar dudas en relación al nuevo modelo y su rol dentro del mismo.

Por último, creemos que todo proyecto de esta magnitud debe tener definidos desde el inicio cuáles serán sus indicadores de éxito de la implementación del modelo, y cuál será la metodología y periodicidad de medición que se llevará a cabo.

Recomendamos medir, por un lado, el éxito de la implementación en relación a los niveles de adopción, analizando diferencias entre los líderes y colaboradores, la frecuencia de uso durante el año, y haciendo foco en detectar una posible estacionalidad (¿realmente es continuo, o se observan picos de uso en

determinados momentos del año?). Por otro lado, sugerimos medir el éxito respecto de que se logre el propósito que justifica el cambio de modelo.

Realizar este tipo de seguimiento permitirá visualizar el punto de llegada esperado, y monitorear el avance de cumplimiento para poder implementar acciones en pos de alcanzarlo.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. Conclusiones generales del trabajo

Como profesional de Recursos Humanos nos resulta gratificante descubrir estos casos de compañías multinacionales dentro de Argentina que se animaron a romper paradigmas y a transformar algunos procesos tradicionales de nuestra gestión, como lo es el proceso de evaluación de desempeño y *feedback*.

Los equipos de Recursos Humanos vivimos con la sensación de tener la deuda histórica de convertirnos en socios estratégicos del negocio y en guardianes del desarrollo del talento de la organización, y consideramos que el hecho de empezar a analizar nuestra manera de hacer las cosas, acercarnos a la gente e invitarlos al diseño de sus propias herramientas de gestión, abre un camino vital que nos va a permitir alivianar esa carga.

Si analizamos la gestión de Recursos Humanos frente a la implementación de grandes proyectos como puede ser un cambio de modelo de desempeño, creemos que aún debemos fortalecer la declaración de por qué tomamos nuestras decisiones y elegimos nuestras acciones. ¿Qué buscamos conseguir? ¿cuál es nuestro propósito? ¿lo definimos nosotros mismos o vemos una necesidad de la organización sobre la que podemos accionar? Consideramos clave velar constantemente porque ese propósito no se diluya, o que el diseño de los procesos que implementamos realmente estén en sintonía y alineación total. Cuando lo perdemos de vista, ¿nos pasa por desconocimiento? ¿o porque muchas veces desde Recursos Humanos nos sumamos a las modas del momento para no “quedar afuera” y seguir siendo competitivos en el mercado? Sea por moda o por una decisión estratégica, consideramos que lo importante es entender el impacto de nuestras acciones sobre los colaboradores y su experiencia en la compañía.

Por otro lado, consideramos que aún tenemos oportunidades de mejora con relación a la definición de criterios de éxito y a diseñar procesos de medición de indicadores que nos permitan mantenernos enfocados en la alineación de nuestro propósito con los resultados de nuestras implementaciones, para así poder accionar con planes correctivos a tiempo.

Respecto de la temática abordada en el presente trabajo, descubrimos que desde Recursos Humanos podemos diseñar modelos, herramientas,

plataformas, planes de capacitación y estrategias de comunicación tendientes a facilitar una cultura de conversación continua y *feedback* abierto a lo largo de todos los niveles de la compañía, pero nunca vamos a poder eliminar la tensión que aparece en cada situación donde se evalúa a un individuo.

En toda conversación se pone en juego la identidad de las personas, se manifiestan emociones, se comparten sentidos y se realizan interpretaciones. Cuando hablamos de desempeño, de evaluación y de cómo hacemos nuestro trabajo, estos factores parecieran potenciarse y nuestras barreras defensivas se activan en alerta.

El hecho de que este tipo de conversaciones suceda de manera continua facilita la apertura y la naturalidad con la que se llevan a cabo, pero siempre vamos a encontrarnos en una situación de conflicto donde ambas partes tienen intereses y posiciones diferenciadas.

Lo que debemos hacer desde Recursos Humanos es acompañar a las personas durante el proceso y centrar nuestro foco en intentar minimizar la tensión que aparece en una situación de evaluación. Debemos dedicarnos a la misión de generar las mejores experiencias para los colaboradores dentro de la compañía, orientadas a su desarrollo y crecimiento tanto profesional como personal. Sólo si abrazamos eso como nuestro propósito y accionamos para alcanzarlo, podremos considerarnos socios estratégicos indispensables para la organización.

## 8. Bibliografía

- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Baron y Kreps. (1999). Strategic, Human Resources, Frameworks for General Managers, Estados Unidos, John Wiley & Sons, Inc.
- Bennett, N. y Lemoine, G. (2014). What VUCA really means to you. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>. Consultado 04/03/2019.
- Brown, T. (2018). Creating strategic objectives that actually get implemented. Talent Development Organization.  
<https://www.td.org/insights/creating-strategic-objectives-that-actually-get-implemented>. Consultado 30/11/2018.
- Capelli, P. y Tavis, A. (2018). The new rules of Talent Management. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>. Consultado 03/03/2019
- Carel, A. (2016). Cómo dar un buen *feedback*: gestionando el desempeño y el desarrollo. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Cascio, W. (1998). Managing Human Resources: Productivity, Quality of work life, Profits. Estados Unidos, Editorial Mc Graw Hill.
- Cassel, B. (2019). Innovations in Performance Management. Gartner Inc. and /or its affiliates.
- Center of Creative Leadership. (2018). Use the SBI *Feedback* Model to Understand Intent. CCL. Disponible en:  
<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/closing-the-gap-between-intent-and-impact/>. Consultado 28/04/2019.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México, McGraw-Hill Interamericana.

- Cravino, L. (2017). *Metáforas del desempeño*. Innovación para el desarrollo organizacional. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Cravino, L. (2018). *Gestión del Desempeño*. Un análisis bibliográfico de esta herramienta. Madrid, Editorial Académica Española.
- Deloitte research team (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte University Press.
- Dinsell, C. y Schiemann W. (2016). *Adopting a more dynamic approach to performance management*, en Bickham, T. *Talent Management Handbook*. Chelsea, ATD Press.
- Ertel, C. y Solomon, L. (2014). *Leadership in the VUCA World: Design Strategic Conversations to Accelerate Change*. Leadership Excellence Essentials. Tomo 31, N°2, pp. 17-18.
- Folkman, J. y Zenger, J. (2017). *Why do so many managers avoid giving praise?* Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2017/05/why-do-so-many-managers-avoid-giving-praise>. Consultado 30/11/2018
- Gartner. (2019). *Creating an Agile HR Function: 6 Principles for HR Leaders*. Gartner Inc. and /or its affiliates.
- Haak, T. (2017). *15 current HR trends*. HR Trends Institute.  
<https://hrtrendsinstitute.com/2017/11/13/15-current-hr-trends/>. Consultado 30/11/2018
- Harvard Business Review Press. (2015). *20 Minute Manager series: Performance Reviews*. Boston.
- Jackman, J. y Strober, M. (2003). *Fear of feedback*. Harvard Business Review.  
<https://hbr.org/2003/04/fear-of-feedback>. Consultado 30/11/2018
- Magellan Horth, D. (2018). *Navigating Disruption: A VUCA Alternative*. Center of Creative Leadership.  
<https://www.ccl.org/blog/navigating-disruption-vuca-alternative/>. Consultado 21/04/2019.
- Maier, S. (2017). *Steps you need to take now to build a feedback culture*. Association for Talent Development Press.

<https://www.td.org/insights/steps-you-need-to-take-now-to-build-a-feedback-culture>. Consultado 30/04/2019

- Melamed, A. (2018). Qué son el mundo VICA y el universo RUPT, los nuevos paradigmas laborales. Diario La Nación online.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/que-son-mundo-vica-universo-rupt-nuevos-nid2172215>. Consultado 21/04/2019
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), pp-pp. 17 – 25.
- Peters, M. (2016). Engaging leaders in performance management, en Bickham, T. Talent Management Handbook. Chelsea, ATD Press.
- Scarlato, S. (2016). Gestionado el desempeño: en busca de una mayor efectividad de tu equipo. Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.
- Shank, P. (2017). What do you know: what should we include in *feedback*? Association for Talent Development Press.  
<https://www.td.org/insights/what-do-you-know-what-should-we-include-in-feedback>. Consultado 22/02/2019.
- Sherman Garr, S. (2011). Performance Management Framework. Evolving Performance Management to Fit the Modern Workforce. Oakland, Bersin & Associates LLC.
- Schieman W. y Seibert J. (2013). Optimizing Human Capital: Moving beyond engagement. People & Strategy volume 36/issue 1.
- Sine, R. (2018). Putting the person at the center of performance management. Forbes Online.  
<https://www.forbes.com/sites/adp/2018/05/30/putting-the-person-at-the-center-of-performance-management/#366c160052a7>. Consultado 30/11/2018
- Srivastava, P. (2016). Flexible HR to Cater to VUCA Times. Global Journal of Flexible Systems Management. Vol 17, pp. 105-108.

### Fuentes de información

- Sitio web Accenture. <https://www.accenture.com/ar-es/company>. Consultado 18/05/2019

- Sitio web AO Consulting. <http://www.aoconsulting.com.ar/>. Consultado 18/05/2019
- Sitio web Banco Galicia. <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/InformacionCorporativa>. Consultado 18/05/2019
- Sitio web Globant. <https://www.globant.com/#home>. Consultado 18/05/2019
- Sitio web Humanize Consulting. <https://www.humanizeconsulting.com/>. Consultado 18/05/2019
- Sitio web La Fábrica de Valor. <https://www.lafabricadevalor.com/web/index.php>. Consultado 18/05/2019
- Sitio web Natura. <https://www.naturacosmeticos.com.ar/natura/acerca-de-natura/sobre-nosotros>. Consultado 18/05/2019
- Sitio web Puntual. <http://www.puntual.com.ar/#page-top>. Consultado 18/05/2019
- Sitio web Unilever. <https://www.unilever.com.ar/about/who-we-are/introduction-to-unilever/>. Consultado 18/05/2019
- Sitio web Whalecom. <http://www.whalecom.com.ar/wp/>. Consultado 18/05/2019

## **9. Anexos**

### **9.1 Cuestionario guía para entrevistas a consultores expertos.**

#### **Caracterización del entrevistado, consultora y grandes líneas de HR**

- Breve introducción a su carrera, experiencia y descripción del rol actual
- Introducción a la consultora: industrias principales con las que trabaja, misión, visión, presencia mundial, antigüedad, dotación, principales indicadores
- ¿Cuáles son los mayores desafíos para los equipos de HR que surgen al transitar contextos VUCA?
- ¿Cuáles considera que deberían ser los principales focos de la estrategia de HR para los próximos dos años, teniendo en cuenta los desafíos del contexto VUCA?

#### **Descripción de la estrategia de gestión de talento (diseño y características principales)**

- ¿Cómo describiría el proceso de evaluación del desempeño tradicional? (etapas, frecuencia, actores que intervienen, sistema utilizado)
- ¿Por qué el proceso descrito anteriormente lo considera “tradicional”? (presente en la mayoría de las empresas, el más antiguo, etc.)
- ¿Cuál es el rol del colaborador y el del líder dentro de dicho proceso?
- ¿En qué momento del proceso entran en juego las conversaciones de feedback? ¿Con qué objetivo?
- ¿Cuál debiera ser el rol de HR dentro del proceso de evaluación del desempeño? ¿y durante la etapa de feedback?
- ¿Cuáles son las variables que podrían determinar que ambos procesos se realizaron de manera efectiva?
- ¿Cómo podría una compañía asegurar las habilidades de las personas para llevar adelante un proceso efectivo en ambos casos?

- ¿Cómo se vinculan tradicionalmente ambos procesos con el esquema salarial de cada colaborador? (incrementos salariales, remuneración variable, LTI)
- ¿En qué otros procesos tienen impacto tradicionalmente los resultados de la evaluación de desempeño (por ejemplo, capacitación, promociones, becas, etc.)?
- ¿Cuáles considera que son las principales ventajas y desventajas de este tipo de procesos tradicionales? Para la compañía, HR, los líderes y colaboradores.

### **Nuevos modelos de desempeño**

- ¿Considera que los modelos tradicionales de evaluación del desempeño continúan siendo eficientes para el contexto VUCA y los nuevos desafíos que atraviesan las empresas? Por qué si/no
- Si lo contratara una compañía que tiene un modelo tradicional anual para crear un nuevo modelo de desempeño, ¿qué información necesitaría conocer de dicha compañía para diseñar el nuevo proceso?
- Suponiendo que dicha compañía desea cambiar el proceso porque entiende que la metodología anual pierde vigencia en el contexto actual, ¿qué cambios propondría implementar en el nuevo modelo? ¿por qué? ¿cómo diseñaría la etapa de feedback?
- ¿Considera que tanto líderes como colaboradores podrían adaptarse rápidamente al modelo, o sería necesario desarrollar nuevas habilidades? ¿cuáles? ¿Cómo lo haría?
- ¿Cuáles serían los ejes principales a considerar en la estrategia de implementación de ese nuevo modelo? ¿Qué problemas podrían aparecer?
- ¿Cómo gestionaría la comunicación del nuevo modelo?
- ¿Cuál considera que podría ser la percepción inicial de los colaboradores y líderes?
- Si tuviera que darle 2 o 3 recomendaciones a alguien que piensa en implementar un modelo nuevo de evaluación de desempeño, ¿cuáles serían?

- ¿Cuáles podrían ser los indicadores de éxito definidos para medir la efectividad del modelo? ¿qué esperarías lograr?

### **Nuevos modelos de feedback**

- ¿Cómo considera que deberían gestionarse las conversaciones de feedback dentro de una compañía que busque acompañar el desarrollo de sus colaboradores? ¿Puede hacerse a través del modelo tradicional, o debería cambiar? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son las ventajas, desventajas y dificultades del modelo tradicional?
- ¿Qué modelos novedosos o disruptivos conoce en el mercado?
- ¿Cuáles considera que son las principales barreras que encuentran las compañías hoy en día para introducir nuevos modelos de feedback?

## **9.2 Cuestionario guía para entrevistas a referentes de Recursos Humanos en empresas.**

### **Caracterización del entrevistado, empresa y grandes líneas de HR**

- Breve introducción a su carrera, experiencia y descripción del rol actual
- Introducción al negocio: industria, misión, visión, presencia mundial, antigüedad, dotación, principales indicadores, direcciones que la conforman
- ¿Cómo está conformado el equipo de HR?
- ¿Cómo definiría la estrategia de HR para los próximos dos años?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos para los equipos de HR que surgen al transitar contextos VUCA?

### **Descripción de la estrategia de gestión de talento (diseño y características principales)**

- ¿Cómo es la estrategia de gestión del talento? (¿Qué herramientas/procesos componen su estrategia de gestión del talento? (desempeño, mapa de potencial, plan de sucesión, etc.)

- ¿Cómo se articulan dichas herramientas/procesos a lo largo del año?
- ¿Cómo describiría su proceso de evaluación del desempeño? (etapas, frecuencia, actores que intervienen, sistema utilizado)
- ¿Cuál es el rol del colaborador y el del líder dentro de dicho proceso?
- ¿Cómo gestionan las conversaciones de feedback en la compañía?  
¿tienen algún proceso asociado? ¿utilizan algún sistema para registrarlo?  
¿Cómo describiría aquí el rol del colaborador y del líder?
- ¿Cuál es el rol de HR dentro del proceso de evaluación del desempeño?  
¿y durante la etapa de feedback?
- ¿Cuáles son las variables que determinan que ambos procesos se realizaron de manera efectiva? ¿tienen indicadores para medir esa efectividad? ¿cuáles son?
- ¿Cómo aseguran las habilidades de las personas para llevar adelante un proceso efectivo en ambos casos?
- ¿Cómo se vinculan el proceso de evaluación del desempeño y las conversaciones de feedback? (tiempos de implementación, cruce de datos, impacto de uno en el otro)
- ¿Cómo se vinculan ambos procesos con el esquema salarial de cada colaborador? (incrementos salariales, remuneración variable, LTI)
- ¿En qué otros procesos tienen impacto los resultados de la evaluación de desempeño (por ejemplo, capacitación, promociones, becas, etc.)?  
¿cómo gestiona HR los resultados obtenidos?
- ¿Cuál es el impacto de la información resultante de las conversaciones de feedback? ¿cómo gestiona HR dicha información? ¿se vincula con planes de acción específicos para cada colaborador?

### **Comparación con el modelo previo**

- ¿Qué diferencias tiene esta estrategia de gestión de talento con la estrategia anterior?
- ¿Por qué se introdujeron los cambios? ¿Qué los motivó? ¿Cómo era el contexto de la compañía en ese momento (indicadores de negocio y de HR)?

- ¿Cómo fue el proceso de diseño del nuevo modelo? ¿lo hicieron internamente o con consultores? ¿se basaron en algún otro modelo visto en el mercado/competencia?
- ¿Cómo fue la estrategia de implementación de ese nuevo modelo? ¿Qué problemas enfrentaron?
- ¿Cómo gestionaron la comunicación del nuevo modelo? ¿cuáles fueron los racionales definidos para justificar el cambio?
- ¿Cuál fue la percepción inicial de los colaboradores y líderes?
- Si tuviera que darle 2 o 3 recomendaciones a alguien que piensa en implementar un modelo semejante, ¿cuáles serían?

### **Evaluación de la estrategia de gestión de talento**

- ¿Cuáles fueron los indicadores de éxito definidos al principio para medir la efectividad del modelo? ¿qué esperaban lograr?
- ¿Considera que su modelo de evaluación de desempeño y conversaciones de feedback es disruptivo o novedoso en el mercado? ¿por qué si/no? ¿qué características hacen pensar eso?
- ¿Considera que su modelo de conversaciones de feedback potencia el desarrollo de sus colaboradores vs. un modelo tradicional de conversaciones anual? ¿por qué si/no? ¿Me puede comentar ejemplos concretos?
- ¿Qué efectos diferentes pudieron observar respecto del modelo anterior? ¿De qué manera apoyo el desarrollo de los colaboradores?
- ¿Cuáles son las ventajas, desventajas y dificultades del modelo?
- Si tuviera que introducir algún cambio al modelo, ¿lo haría? ¿cuál sería? ¿por qué si/no?
- ¿En algún momento del proceso midieron la satisfacción de los colaboradores o líderes con el nuevo modelo? ¿cómo lo hicieron? ¿qué resultados arrojó esa medición?