Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

"¿Cuáles son las nuevas prácticas de feedback que potencian el desempeño y el desarrollo de las personas en el trabajo?"

Autor: Trangoni, Carla Evangelina

DNI/Pas: 28.477.585

Directora de Trabajo Final: Marcela Zangaro

Lugar y fecha:

Buenos Aires, Diciembre de 2018

Índice

Agradecimientos 3

1. Resumen Ejecutivo 4

2. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central 5

2.1 Introducción y problema a abordar 5

2.2 Presentación de la situación 6

2.3 Pregunta central del trabajo 7

3. Planteo conceptual/ marco de análisis 8

3.1 Las necesidades del negocio 8

3.2 Las generaciones en la fuerza laboral argentina 9

3.3 La práctica del *Feedback* o retroalimentación 11

3.3.1 Definición, objetivo y características 11

3.3.2 El *feedback* en los sistemas de gestión del desempeño "tradicionales" 14

3.3.3 El *feedback* en los nuevos sistemas de gestión del desempeño 16

4. Metodología de relevamiento de información 21

5. Investigación de campo 22

5.1 Descripción de las empresas seleccionadas para las entrevistas 22

5.2 Análisis de la investigación empírica 23

5.2.1 Las prácticas de feedback 23

5.2.2 El acompañamiento del área Recursos Humanos 27

5.2.3 Herramientas para dar soporte al proceso 29

5.2.4 Resultados obtenidos y percepción en los empleados 30

5.2.5 Las nuevas prácticas y las generaciones 31

5.2.6 Recomendación a otras empresas 32

6. Conclusiones del análisis del problema abordado 34

7. Recomendaciones para la acción 41

8. Lecciones aprendidas 44

9. Bibliografía 46

10. Anexo..... 48

Tabla 1: Distribución de la población económicamente activa por generaciones. 48

Tabla 2: Diferencias entre *Feedback*, *Coaching* y Evaluaciones de Desempeño..... 48

Cuestionario sobre Prácticas de *Feedback*..... 49

Tabla 3. Resumen comparativo de las entrevistas..... 51

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Agradecimientos

Soy una "*life-long learner"* y el deseo de complementar mi formación de grado con la realización de una Maestría me acompaña desde hace muchos años.

Mi recorrido profesional en Tenaris comenzó en Administración y Finanzas luego de graduarme como Contadora Pública y mi vocación docente me llevó a seguir mi camino en TenarisUniversity, la universidad corporativa de Tenaris. Así descubrí cuánto disfruto trabajar para que las personas crezcan profesionalmente y tengan experiencias laborales satisfactorias. Por eso decidí que mi formación de posgrado sería especializada en Recursos Humanos.

Que haya podido cursar la Maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés es el resultado de la generosidad de tres personas a las que quiero agradecer muy especialmente: Ingrid Urman, María Laura García y Rolando Lange. Ellos confiaron en mí y me dieron la oportunidad de desarrollarme profesionalmente como nunca antes.

También quiero agradecerles a Ariel Kievsky, Sebastián Steizel y a mi mentora Marcela Zangaro. Sus consejos, escucha y acompañamiento fueron fundamentales para que este trabajo sea una realidad. Marcela fue un pilar importantísimo en este proceso (¡Gracias!).

Por último, pero no por ello menos importante, quiero agradecerles a mis padres y a mi hermano por su apoyo constante, y a mis compañeros de UdeSA porque juntos seguimos ayudándonos para ser cada día mejores profesionales de Recursos Humanos.

Universidad de San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

Este trabajo final de graduación tiene por finalidad identificar cuáles son las nuevas prácticas de *feedback* que potencian el desempeño y el desarrollo de las personas en el trabajo. Además, intentaremos determinar si las nuevas prácticas de *feedback* impactan de la misma forma en todos los colaboradores aun cuando pertenezcan a distintas generaciones.

Realizamos cuatro entrevistas semiestructuradas a responsables del área de Recursos Humanos para relevar prácticas de *feedback* que no se correspondan con los procesos de gestión del desempeño tradicionales y obtener información cualitativa que nos permita entender si estas nuevas prácticas de *feedback* potencian el desempeño y desarrollo de las personas en el trabajo.

Los resultados de la investigación nos permiten concluir que las nuevas prácticas de *feedback* que potencian el desempeño y el desarrollo de las personas en el trabajo son aquellas que se adaptan a los requerimientos actuales del negocio, tienen en cuenta la cultura de la organización y dan respuesta a las necesidades de sus colaboradores; cuentan con el *sponsorship* del *top-management*; proveen *feedback* continuo, en el momento oportuno, de miradas múltiples orientadas al futuro; promueven conversaciones separadas para hablar de desempeño y desarrollo; definen cómo documentar la práctica; establecen un cronograma de capacitación; cuentan con un rol activo de Recursos Humanos. Adicionalmente podemos inferir de las entrevistas que las organizaciones han implementado prácticas que han impactado aparentemente de la misma forma en todos los colaboradores aun cuando pertenezcan a distintas generaciones.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

2. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

2.1 Introducción y problema a abordar

Este trabajo final de graduación correspondiente a la Maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos tiene por finalidad identificar cuáles son las nuevas prácticas de *feedback* que potencian el desempeño y el desarrollo de las personas en el trabajo.

Según Cappelli y Tavis (2016) las compañías están bajo presión competitiva para mejorar su gestión del talento. El desafío de los líderes de las organizaciones está en que la gestión del talento ahora se realiza en un contexto en el que coexisten distintas generaciones trabajando en colaboración y que las nuevas generaciones tienen necesidades de comunicación distintas de las que tenían las generaciones que les precedieron. Estas nuevas necesidades de comunicación son las que las empresas tienen que tener en cuenta para diseñar prácticas de *feedback* que contribuyan a mejorar el desempeño de sus empleados y los ayuden a crecer.

Los sistemas de evaluación del desempeño "tradicionales" están caracterizados por tener una frecuencia anual, ratings y rankings, una o dos instancias de *feedback*. Este esquema hace "responsables a las personas por comportamientos pasados" (Cappelli y Tavis, 2016) y no los ayuda a crecer, a adquirir nuevas habilidades. Según el CEB Corporate Leadership Council (2016), un incremento en la frecuencia de las conversaciones de *feedback* permitió mejorar en hasta un 12% el desempeño de los colaboradores. Por ello, muchas

compañías depositaron su foco de análisis en las prácticas de *feedback*.

Si bien las empresas que estuvieron a la vanguardia de los cambios relacionados con el modo de impartir *feedback* fueron las tecnológicas, todas las empresas tienen el mismo desafío de gestionar adecuadamente a sus colaboradores.

2.2 Presentación de la situación

En 2001, los desarrolladores de software crearon el *Agile Manifesto* que hacía énfasis en principios tales como colaboración, auto-organización, auto-dirección y una reflexión frecuente sobre cómo trabajar más efectivamente con el propósito de hacer prototipos en forma más rápida y responder en tiempo real al *feedback* de los clientes y a los cambios en los requerimientos. Aunque este *manifesto* no hacía referencia directa al desempeño *per se*, sus principios cambiaron la definición de efectividad en el trabajo (Capelli y Tavis, 2016). De allí que los primeros cambios en los sistemas de gestión del desempeño ocurrieran en empresas tecnológicas.

Además, Capelli y Tavis (2016) señalan que las necesidades actuales del negocio están vinculadas con mantener a la gente buena ante la escasez en la oferta de talento, fomentar la creatividad, innovación, colaboración y el trabajo en equipo, así como hacer que los procesos sean más ágiles.

En las empresas, en la actualidad, se registra una coexistencia de distintas generaciones trabajando mancomunadamente. Cada generación tiene un estilo de comunicación propio. Mientras los *Baby Boomers* prefieren estilos semiformales y contenido impreso, la Generación X sigue un estilo de comunicación menos serio, con contenido que va directamente al punto, formato *online*, reuniones presenciales solo sin son realmente necesarias, la velocidad de la información debe ser inmediata y la frecuencia “en cualquier momento”. Los *Millenials*, por su parte, prefieren un estilo más descontracturado, visual,

contenido que esté disponible si lo necesita, formato *online*, con una velocidad del tipo “para ayer” y con una frecuencia constante (Meister y Willyerd, 2010).

Las necesidades del negocio y los estilos de comunicación de las nuevas generaciones hacen que las prácticas de *feedback* que se daban en los sistemas de gestión tradicionales ya no sean adecuados. Las nuevas prácticas tienden a considerar que el *feedback* sea continuo, oportuno, de miradas múltiples. En línea con estas ideas Capelli y Tavis (2016) sostienen que mantener conversaciones regulares permite construir la fuerza de trabajo que la organización necesita para ser competitiva tanto hoy como en los próximos años.

Este trabajo tendrá como objetivo describir cuáles son las necesidades actuales del negocio, las generaciones que integran la fuerza laboral argentina y sus estilos de comunicación, definir qué entendemos por *feedback* en los sistemas de gestión del desempeño actuales y en el contexto de las nuevas prácticas. Además, presentaremos nuevas prácticas de impartición de *feedback* desarrolladas por empresas de distintos rubros para identificar aquellas que podrían ser implementadas en empresas localizadas en Argentina que hoy cuentan con prácticas alineadas a los sistemas “tradicionales”.

2.3 Pregunta central del trabajo

La pregunta central del trabajo es: ¿Cuáles son las nuevas prácticas de *feedback* que potencian el desempeño y el desarrollo de las personas en el trabajo?

Además, intentaremos determinar si las nuevas prácticas de *feedback* impactan de la misma forma en todos los colaboradores aun cuando pertenezcan a distintas generaciones.

El resultado de la investigación ofrecerá alternativas sobre prácticas de impartición de *feedback* que podrían implementar las empresas que siguen procesos de gestión del desempeño “tradicionales” localizadas en Argentina.

3. Planteo conceptual/ marco de análisis

Para entender cuáles son las nuevas prácticas de *feedback* que potencian el desempeño y el desarrollo de las personas en el trabajo es necesario comprender el contexto en que dichas prácticas se gestaron. Por ello es importante conocer las necesidades del negocio, qué generaciones integran la fuerza laboral argentina y cómo prefieren recibir comunicaciones, así como definir qué entendemos por *feedback* en los procesos de gestión del desempeño tradicionales y en los nuevos sistemas.

3.1 Las necesidades del negocio

En 2001, los desarrolladores de software, crearon el *Agile Manifesto* que hacía énfasis en principios tales como colaboración, auto-organización, auto-dirección y una reflexión frecuente sobre cómo trabajar más efectivamente con el propósito de hacer prototipos en forma más rápida y responder en tiempo real al *feedback* de los clientes y cambios en los requerimientos. Aunque este *manifesto* no hacía referencia directa al desempeño *per se*, sus principios cambiaron la definición de efectividad en el trabajo (Capelli y Tavis, 2016). De allí que los primeros cambios a los sistemas de gestión del desempeño ocurrieran en empresas tecnológicas.

Mientras Capelli y Tavis (2016) señalan que las necesidades actuales del negocio están vinculadas con mantener a la gente buena ante la escasez en la oferta de talento, fomentar la creatividad, innovación, colaboración y el trabajo en equipo, así como hacer que los procesos sean más ágiles, Sloan, Agarwal, Sherman Garr, y Pastakia (2017) señalan que hoy las empresas operan como redes de equipos y que la carrera y el aprendizaje de los empleados son elementos estratégicos. Además, mencionan que las compañías que adoptan un

nuevo enfoque de gestión del desempeño deben concentrarse principalmente en el desarrollo de liderazgo, construyendo nuevas bases en los gerentes y creando disciplina en torno a la retroalimentación, *coaching* y colaboración.

Para que este enfoque sea efectivo, una de las variables a tener en cuenta es la composición de los empleados en términos de sus características generacionales.

3.2 Las generaciones en la fuerza laboral argentina

Según Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro, "una generación se define por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad" (2010, p. 129). En nuestro trabajo, usaremos los rangos etarios propuestos por Simoes (2017) para distinguir a una generación de otra:

- Los Tradicionalistas (nacidos antes de 1946)
- Los *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964)
- La Generación X (nacidos entre 1970 y 1980)
- Los *Millenials* (nacidos entre 1981 y 1992)
- La generación Z (nacidos entre 1993 y 2000)

Coincidimos con Rodríguez Segura y Peláez García en que "para completar la visión de la presencia de las diferentes generaciones en el mundo de la empresa, hay que considerar cuál es la estructura de la participación de cada una de ellas" (2010, p.163). Ante la imposibilidad de definir una única estructura aplicable a todas las organizaciones, resulta útil referirnos a cuál es la estructura generacional de la población económicamente activa – personas ocupadas o que buscan activamente empleo- en Argentina: las tres generaciones con mayor presencia son los *Baby Boomers*, la Generación X y la Generación Y o *Millenials* (véase Tabla 1 en el Anexo).

Cada generación tiene un estilo de comunicación propio. Si tomamos como base de referencia la encuesta llevada a cabo por Deloitte Consulting y la International Association of Business Communicators (IABC) para identificar el estilo óptimo de comunicación para cada generación (Meister y Willyerd, 2010), podemos decir que mientras los *Baby Boomers* prefieren estilos semiformales, contenido impreso, por correo, cara a cara, por medio de recursos y herramientas *online*, que la información esté disponible y pueda acceder a ella según su propia necesidad; la Generación X sigue un estilo de comunicación menos serio, con contenido que va directamente al punto, en formato *online*, reuniones presenciales solo sin son realmente necesarias, la velocidad de la información debe ser inmediata y la frecuencia "en cualquier momento". Por su parte, los *Millenials* prefieren un estilo más descontracturado, visual, contenido que esté disponible si lo necesita, formato *online*; con una velocidad del tipo "para ayer" y con una frecuencia constante. El *Millenial* está vinculado con lo inmediato, con el "lo quiero ya", "lo quiero ahora".

Estas distintas necesidades y expectativas muestran que los estilos de comunicación en general y, más particularmente, las prácticas de *feedback*, debieron someterse a revisión para que las organizaciones logren lo que señalan Meister y Willyerd "cómo las empresas gestionen las distintas expectativas, necesidades de carrera, **estilos de comunicación**[1], y preferencias de aprendizaje de cada generación determinará cuán bien atraen, desarrollan, motivan y retienen el *top talent*" (2010, p.41).

[1] El resaltado es nuestro.

3.3 La práctica del *Feedback* o retroalimentación

3.3.1 Definición, objetivo y características

Hasta aquí hemos mencionado reiteradamente la palabra *feedback* pero ¿qué es el *feedback*? Harvard Business Review (2014) señala que es una oportunidad para que una persona comparta sus observaciones con otros sobre su desempeño laboral para promover un cambio productivo. En el mismo sentido, Coens y Jenkins indican que "es la información evaluadora que una persona da a otra sobre cómo esta se ha desempeñado en el trabajo, en un proyecto, etc." (2011, p. 184).

El *feedback* tiene a menudo un efecto correctivo porque intenta ayudar al receptor a que ajuste o cambie aquello que no funciona, aquello que no le permite alcanzar sus objetivos. Sin embargo, también puede ser positivo cuando se brinda para reforzar la ejecución de una buena práctica. La práctica del *feedback* según Harvard Business Review (2014) permite:

- Mostrar a los colaboradores que estamos atentos a ellos y su desempeño.
- Señalar aprecio por un trabajo bien realizado.
- Redireccionar comportamientos no deseados.
- Indicar un curso de acción más productivo.
- Contribuir al aprendizaje y desarrollo de otros.
- Motivar e inspirar a los individuos a alcanzar más altos niveles de desempeño.
- Reforzar los lazos con los colegas.
- Promover una comunicación abierta y favorecer un mejor trabajo en equipo.

Es importante entender que no todos los problemas de desempeño que tiene una persona pueden ser corregidos. Hay algunos comportamientos sobre los

que es más fácil influir. El *feedback* es más efectivo cuando se realiza para ayudar en la mejora de una habilidad, en el manejo de tiempos o para favorecer un mayor conocimiento. Influir sobre actitudes, hábitos o costumbres personales se torna más complejo en tanto la persona puede pensar que está en juego su valía personal, aunque no imposible.

Un *feedback* efectivo, según Harvard Business Review (2014), tiene las siguientes características:

- Es compartido frecuentemente y en contexto.
- Está orientado a alcanzar un resultado específico.
- Es realista en sus expectativas.
- Muestra respeto por quien lo recibe.
- Es una conversación de ida y vuelta.
- Se expresa como un punto de vista, más que una verdad absoluta.
- Asume una oportunidad para seguimiento.

Podemos observar hasta aquí que la palabra "*feedback*" hace referencia principalmente al análisis del desempeño pasado de los colaboradores para el alcance de objetivos y resultados establecidos; el centro es el alcance de los resultados más que la persona.

Sin embargo, en un mercado con talento escaso, retener a las personas se ha convertido en un factor crítico para las empresas. La forma más eficaz para conservar su fuerza de trabajo ha sido favorecer el desarrollo de las personas. En palabras de Kaye y Winkle Giulioni (2012) el desarrollo de carrera no es nada más ni nada menos que ayudar a otros a crecer. Si ahora las empresas quieren desarrollar a su gente, la práctica de *feedback* definida más arriba ya no es suficiente: las personas necesitan algo más que conversaciones que los ayuden a mejorar su desempeño. Según Capelli y Tavis (2016) la principal razón por la que las empresas están abandonando las revisiones anuales de desempeño es

porque hacen responsable a las personas por comportamientos pasados a expensas de mejorar el desempeño actual o preparar el talento para el futuro.

El desarrollo del talento es uno de los principales motores de satisfacción laboral y esta permite lograr los resultados que busca el negocio (Kaye y Winkle Giulioni, 2012). Las conversaciones de desarrollo son importantes no solo para retener a los que podrían irse sino también para mantener motivados a los que no se irían, pero han perdido su entusiasmo por el trabajo. McKee (2017) señala que las compañías que cuentan con empleados felices y motivados superan el desempeño de su competencia en un 20% y que la felicidad conduce a efectividad personal y éxito.

Podemos entonces considerar una definición de *feedback* más amplia. Siguiendo a Kaye y Winkle Giulioni (2012), el *feedback* no es solamente la conversación relacionada con desempeño de un trabajo sino un diálogo más amplio y expansivo que conduzca al desarrollo. Las autoras sostienen además que el desarrollo de carrera es una de las palancas más poderosas y menos utilizadas por los *managers* para lograr satisfacción, retención y resultados. El impacto de las conversaciones *manager*-colaborador en la satisfacción laboral de las personas también es un aspecto destacado por Groysberg y Slind (2012) quienes sostienen que el liderazgo es una conversación y mediante la conversación con los empleados, los líderes pueden lograr que estos tengan altos niveles de *engagement* con la organización.

Más allá de la importancia del rol del *manager*, este no es el único protagonista de estas conversaciones. Son diversas las fuentes que pueden proveer *feedback* a un colaborador: pares, clientes, miembros de sus equipos y de otros equipos, etc. Sin embargo, por lo general, las organizaciones concentran la capacitación sobre *feedback* en los dadores, pero no en los receptores. En este sentido Coens y Jenkins sostienen que “la falta de esta capacitación reduce sustancialmente la

posibilidad de retroalimentación exitosa" (2011, p. 192) y refuerzan "el papel pasivo y dependiente del empleado" (2011, p. 192).

Es interesante señalar que no es lo mismo hablar de *feedback*, *coaching* o evaluación de desempeño. Se trata de tres prácticas distintas. El *feedback* tiene como propósito reforzar o cambiar un comportamiento, se da entre dos o más personas en un espacio privado y tranquilo, es frecuente y continuo. El coaching por su parte se brinda para mejorar una habilidad, generalmente es *top-down* (del jefe al empleado), con reuniones regulares de seguimiento continuo. Las evaluaciones de desempeño sirven para evaluar trabajo pasado, también es *top-down,* se da en reuniones que tienen una frecuencia semestral y el seguimiento es a través de un plan de acción (véase Tabla 2 del Anexo).

Sin embargo, en este trabajo se utilizará el término *feedback* como término paraguas para referirnos a las conversaciones con empleados que pueden ser *feedback* puro o conversaciones durante las que el *manager* actúe como *coach* del colaborador con el objetivo de ayudarlo en el desarrollo de carrera.

Veremos a continuación cómo se desarrolla la práctica de *feedback* en un modelo de gestión del desempeño tradicional.

3.3.2 El *feedback* en los sistemas de gestión del desempeño "tradicionales"

Los sistemas de evaluación del desempeño "tradicionales" tienen una frecuencia anual, *ratings* y *rankings*: a las personas se les pone una nota y se posiciona en comparación con otros colegas. En ese contexto, la práctica de *feedback* generalmente adopta las siguientes características:

- Ocurre una o dos veces al año en reuniones formales.
- Se deja registro documental.

- El supervisor es quien da *feedback*.
- El *feedback* de clientes y colegas es recolectado por el supervisor y tomado como input para su devolución.
- Está focalizada en el desempeño pasado.
- Las conversaciones de *feedback* asociado al desempeño y las de desarrollo ocurren en el mismo momento: durante la evaluación de desempeño.

Respecto de este último punto, Coens y Jenkins señalan que “las evaluaciones obstaculizan la retroalimentación de otro modo significativo: el ruido en el proceso de comunicación” (2011, p. 215). Ese ruido en el proceso de comunicación está dado por la función de las evaluaciones: determinan aumentos de salario, compensación variable, oportunidades de avance de carrera, entre otras cosas. “El vínculo de las evaluaciones con el salario, la posición y la disciplina en particular precipita una ‘audición defensiva´. La audición defensiva bloquea la capacidad del empleado de escuchar con seriedad” (Coens y Jenkins, 2011, p. 217).

En la misma línea, Bock (2015) cita a Prasad Setty quien sugiere que el gran error en los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño es combinar dos temas que deberían estar separados: evaluación de desempeño y desarrollo de las personas. La evaluación es necesaria para distribuir recursos escasos mientras que el desarrollo es necesario para que la persona crezca y mejore. Además, indica que el *manager* tiene que separar esas charlas y hacer de la conversación de desarrollo un constante ida y vuelta en vez de un evento anual. Para Bock (2015), combinar las dos conversaciones imposibilita el aprendizaje y sugiere focalizarse en lo que realmente importa: una buena calibración de desempeño contra los objetivos y un *coaching* honesto sobre cómo mejorar.

En el sistema tradicional a menudo el término “*feedback*” se toma como sinónimo de “evaluación de desempeño”. Su uso como sinónimo trae consecuencias no

deseadas. Las personas que dan y reciben *feedback* creen que la práctica solo tiene lugar dentro de una conversación formal o con un evento pautado por la organización que puede ser una o dos veces al año. Esto implica observar la práctica con una mirada estrecha y condiciona a las personas a roles pre-establecidos: un supervisor que tiene la “obligación” de agendar una charla para dar su opinión sobre un colaborador, y un colaborador pasivo que espera que esto ocurra. Para que el *feedback* sea útil es necesario que se brinde en el lugar y momento oportuno. El colaborador tiene que poder relacionar el *feedback* que recibe con la situación que dio origen a la observación para pensar en un plan de acción. Una retroalimentación a destiempo no ayudará a la persona a desarrollarse.

En el próximo apartado veremos las nuevas prácticas de *feedback* que fueron impulsadas por nuevas necesidades del negocio.

3.3.3 El *feedback* en los nuevos sistemas de gestión del desempeño

Como mencionamos anteriormente, en 2001, los desarrolladores de software crearon el *Agile Manifesto*. Sus principios de colaboración, auto-organización, auto-dirección y una reflexión frecuente sobre cómo trabajar más efectivamente con el propósito de hacer prototipos en forma más rápida y responder en tiempo real al *feedback* de los clientes y cambios en los requerimientos modificaron la definición de efectividad en el trabajo (Capelli y Tavis, 2016). De allí que los primeros cambios en los sistemas de gestión del desempeño ocurrieran en empresas tecnológicas. Una de las pioneras fue Adobe, la que en 2011 empezó a remplazar sus evaluaciones anuales por evaluaciones y *feedback* constantes.

A su vez, Sloan, Agarwal, Sherman Garr y Pastakia (2017) señalan que el *feedback* y el *coaching* para mejorar el desempeño tienen que ser en tiempo real, continuo y multidireccional. Además, mencionan que las compañías que adoptan un nuevo enfoque de gestión del desempeño deben concentrarse principalmente

en el desarrollo de liderazgo, construyendo nuevas bases en los gerentes y creando disciplina en torno a la retroalimentación, coaching y colaboración. Para Capelli y Tavis (2016) mantener conversaciones regulares permite construir la fuerza de trabajo que la organización necesita para ser competitiva tanto hoy como en los próximos años.

Los nuevos sistemas de gestión del desempeño tienen una instancia anual de cierre, pero permiten una mayor frecuencia para la actualización de objetivos y elimina o flexibiliza la determinación de *ratings* y *rankings*. En ese contexto, la práctica de *feedback* generalmente adopta las siguientes características:

- Ocurre trimestralmente o con mayor frecuencia, no necesariamente por medio de reuniones formales.
- El proceso de documentación (cuando existe) es ágil, continuo y ligero. Se utilizan aplicaciones o herramientas móviles.
- El colaborador recibe *feedback* de diversas fuentes (pares, miembros de su equipo y de otros equipos, clientes, etc.) además de recibirlo de su supervisor.
- El *feedback* de clientes y colegas es recolectado por el supervisor en forma continua y fácilmente revisada a final del año como input para su devolución al colaborador.
- Las conversaciones de evaluación de desempeño y desarrollo ocurren en momentos distintos.
- El supervisor cambia de rol: de evaluador a *coach*.

El CEB Corporate Leadership Council (2017) presenta información sobre cómo impactaron tres estrategias de *feedback* en el desempeño de los colaboradores (aunque no informa sobre impacto en desarrollo):

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

- **Provisión de *feedback* continuo.** Incrementar la frecuencia de las conversaciones permitió a los *managers* dar *feedback* en el momento adecuado y ajustar expectativas. Impacto en desempeño: 12%.
- **Revisión del desempeño con base en el futuro y no en el pasado.** Evaluar y discutir sobre desempeño futuro permite entender cuáles son las necesidades que hay que desarrollar para alcanzar los resultados futuros. Impacto en desempeño: 13%
- **Inclusión de *feedback* de los pares, no solo del *manager*.** Recolectar información de los pares que entienden el trabajo que realizan los colaboradores da más herramientas al manager para evaluar y discutir el desempeño en un entorno donde es cada vez más necesario trabajar en equipo. Impacto en desempeño: 14%.

Según Capelli y Tavis (2016) una de las preocupaciones de los *Human Resources (HR) managers* es cómo asegurar que sucedan buenas conversaciones frecuentes cuando resulta difícil lograr que un supervisor tenga una buena reunión con su colaborador una vez al año. Los autores señalan que hay razones para ser optimistas. En las reuniones formales de fin de año es difícil hablar abiertamente cuando en medio está el ruido de conversar sobre compensaciones, y el *feedback* provisto está tan alejado de las situaciones que le dieron origen que pierde su efecto. Con reuniones frecuentes, estas dos situaciones se mitigan. Además, señalan los autores que las empresas que han migrado hacia estas prácticas de *feedback* han invertido en capacitar a los supervisores para que hablen más sobre desarrollo, y hacen seguimiento con los empleados para verificar que eso ocurra.

Avanzar hacia un sistema más informal requiere una cultura que mantenga el *feedback* continuo (Capelli y Tavis, 2016). Es fundamental contar con el compromiso de los líderes y del *top management* para que el proceso de cambio necesario se realice exitosamente. Según Prosci (2016) los empleados quieren

saber el porqué del cambio a través de dos personas de la organización: la persona a la que reportan y un *top-leader*.

El rol de los sistemas que soportan este proceso de *feedback* frecuente, en todas las direcciones, de manera ágil y simple, depende de cada organización. El *feedback* continuo es recolectado generalmente a través de *apps* y herramientas móviles (Sloan, Agarwal, Sherman Garr y Pastakia 2017), aunque existen organizaciones que han decidido no documentar estos procesos como parte de su estrategia de reducir las horas administrativas dedicadas al registro de los hechos.

Capelli y Tavis (2016) señalan que el *feedback* entre pares no siempre es útil, aunque existan sistemas que lo faciliten. Para los autores, por lo general, es un *feedback* menos objetivo que el del supervisor y puede ser utilizado para ayudar o herir a los colegas. Por nuestra parte, coincidimos con Bock (2015) cuando señala que el *feedback* de pares puede ser muy poderoso. Aun cuando pudiera ser menos objetivo, como sostienen Capelli y Tavis, entendemos que es muy enriquecedor contar con una mirada amplia sobre el desempeño y las oportunidades de desarrollo proveniente de otros colaboradores.

Podemos ver que las nuevas prácticas de *feedback* están alineadas con las preferencias de comunicación características de las nuevas generaciones que mencionamos más arriba: los *Millenials* prefieren un estilo más descontracturado, con una velocidad del tipo “para ayer” y con una frecuencia constante; la Generación X sigue un estilo de comunicación menos serio, formato *online*, reuniones presenciales solo sin son realmente necesarias, la velocidad de la información debe ser inmediata y la frecuencia “en cualquier momento”. Resulta relevante recordar que en Argentina el 59% de la fuerza laboral está integrada por miembros de estas generaciones.

Hasta aquí hemos presentado un problema que nos resulta relevante para la disciplina de Recursos Humanos: ¿Cuáles son las nuevas prácticas de *feedback* que potencian el desempeño y el desarrollo de las personas en el trabajo? Hemos descripto el encuadre teórico que permite comprender el cambio de paradigma en el modo de impartir *feedback* a los empleados: de un evento anual a una práctica continua que no solo haga foco en el desempeño, sino que también potencie el desarrollo de las personas. También hemos relacionado ese cambio de paradigma con las preferencias de las generaciones *Baby Boomers*, X e Y en materia de comunicación. A continuación, presentaremos la investigación de campo realizada para dar respuesta a la pregunta central del trabajo:

¿Cuáles son las nuevas prácticas de *feedback* que potencian el desempeño y el desarrollo de las personas en el trabajo?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. Metodología de relevamiento de información

Realizamos cuatro entrevistas semiestructuradas (ver cuestionario en el Anexo) a responsables del área de Recursos Humanos que participaron en la implementación reciente -1 a 3 años- de nuevas prácticas de *feedback* en las empresas donde trabajan:

- *HR Manager* en Argentum[2].
- Coordinadora de Entrenamiento Comercial Regional en Natura.
- Coordinadora de Gestión de Talento en Banco Galicia.
- *South Latin BU Talent & Development Manager* en Soft Drinks [2].

Las entrevistas fueron realizadas en forma telefónica –duración promedio: una hora- entre el 11 de octubre y el 5 de noviembre de 2018 y tuvieron los siguientes objetivos:

- Relevar prácticas de *feedback* que no se correspondan con los procesos de gestión del desempeño tradicionales.
- Obtener información cualitativa que nos permita entender si estas nuevas prácticas de *feedback* potencian el desempeño y desarrollo de las personas en el trabajo.

A continuación, analizaremos la información relevada en la investigación de campo.

[2] Se ha indicado un nombre es ficticio por cuestiones de confidencialidad.

5. Investigación de campo

5.1 Descripción de las empresas seleccionadas para las entrevistas.

Las cuatro empresas elegidas pertenecen a distintas industrias y presentan las siguientes características:

- **Argentum** brinda servicios en estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones. Tiene una operación global y colabora con más del 75% de empresas del Fortune Global 500. Cuenta con más de 400.000 mil empleados alrededor del mundo, la gran mayoría joven -según la OIT (2011) jóvenes son quienes tienen entre 15 y 35 años-.

- **Natura** opera en la industria cosmética y está presente en Brasil (casa matriz), Argentina, Chile, Colombia, Perú y México. La mayoría de sus 700 colaboradores (47% es Fuerza de Ventas – Supervisores-) son menores de 35 años.

- **Banco Galicia** es uno de los principales bancos privados del sistema financiero argentino, líder en la provisión de servicios financieros en todo el país. Cuenta con 6.600 empleados (10% Baby Boomers, 45% Generación X y 45% Generación Y).

- **Soft Drinks** es una de las compañías de bebidas más grande del mundo, y tiene más de 500 marcas de bebidas gaseosas y sin gas. El *scope* de la entrevista fue la *South Latin BU* (Unidad de Negocios de Latinoamérica

Universidad de SanAndrés

Sur) que opera en Argentina, Chile, Perú y Bolivia, cuenta con 220 empleados (8% Baby Boomers, 45% Generación X y 47% Generación Y).

5.2 Análisis de la investigación empírica

Del material recabado en las entrevistas, pudimos identificar puntos de encuentro y acciones distintivas llevadas adelante por las empresas seleccionadas.

5.2.1 Las prácticas de feedback

La mayoría de las personas consultadas comentaron que sus empresas llevaban adelante prácticas de *feedback* asociadas a procesos de gestión tradicionales hasta que decidieron modificarlas entre 2015 y 2017 sobre la base de información obtenida de fuentes externas e internas. En la mayoría de los casos fueron prácticas diseñadas por sus casas matrices ubicadas en el exterior que las filiales replicaron. Banco Galicia y Soft Drinks coincidieron en que investigaron nuevas tendencias con otras empresas (es decir, operaron por *benchmarks*) para conocer qué se hacía en el mercado y la mayoría destacó que escuchar la voz interna de la empresa a través de las encuestas de clima y *focus groups* fue muy importante para implementar prácticas que estuvieran alineadas con las necesidades de las personas. En algunos casos, los resultados de las encuestas confirmaron algo que ya se percibía (por ejemplo, en Banco Galicia); en otros, hizo ver que algo distinto debía diseñarse. Cabe destacar que Argentum fue la única que señaló que, históricamente, el reconocimiento y el *feedback* han sido considerados un valor en la empresa.

Todas las entrevistadas mencionaron que las nuevas prácticas tuvieron lugar debido a una búsqueda constante de evolución por parte de sus empresas. Hubo varias referencias a culturas que promueven la innovación, el empoderamiento y protagonismo de los empleados. Estas características coinciden con las necesidades del negocio que mencionamos en el marco teórico como punto de

partida para la reformulación de los sistemas de gestión del desempeño.

En dos de las empresas, las entrevistadas mencionaron que la implementación de ciertas definiciones fueron pre-requisitos para que se produjeran cambios en las prácticas de *feedback*. Argentum remplazó la revisión de rendimiento histórica en su sistema de evaluación del desempeño por un proceso de *coaching ongoing* que se focaliza en las fortalezas de las personas y mira más hacia el futuro que hacia el pasado. Banco Galicia modificó el modelo de líder que quería tener, un líder que sea ejemplar, visionario, emprendedor y desarrollador de sus equipos. Al otorgarle a los líderes el rol de desarrolladores de equipos, estas empresas les dan la oportunidad de utilizar el desarrollo de carrera para lograr satisfacción y retención de sus colaboradores así como alcanzar resultados, factor que como mencionamos más arriba, para Kaye y Winkle Giulioni (2012) es una de las palancas más poderosas para los líderes.

Otro punto de encuentro fue que la implementación de las nuevas prácticas implica un cambio cultural y algunas manifestaron que se requiere un alto compromiso por parte de los líderes para que el cambio sea efectivo. En este sentido, la Coordinadora de Gestión de Talento de Banco Galicia manifestó:

> Otra cosa que me parece importante […] es contar con el apoyo de los líderes. Acá si no hubiéramos tenido el apoyo del gerente de RRHH y después del equipo de líderes que reportan a él no se hubiera podido implementar. Y después de toda la plana gerencial, hubo un proceso de gestión del cambio del gerente de RRHH hacia sus pares y de su equipo también con sus pares, hubo una ola expansiva que, si no hubiera pasado, el cambio no sucede. Entonces me parece que eso es necesario para implementar este tipo de cambios y también entender el momento de la organización.

Tal como mencionamos en el marco teórico, para que la gestión del cambio sea exitosa, resulta fundamental que los empleados conozcan el porqué del cambio por medio de un *top-leader* (Prosci, 2016).

Resulta interesante observar que para visibilizar el cambio de prácticas, la mayoría de las organizaciones entrevistadas modificaron la terminología utilizada para referirse a ellas. Los nombres en su mayoría reflejan el nuevo enfoque: una mirada hacia el futuro orientada al desarrollo de los colaboradores. La terminología no solo cambió a nivel del título, sino también en relación con conceptos asociados al proceso. Por ejemplo, al evaluar competencias, Banco Galicia no hace referencia a valores numéricos, sino que les indica a sus colaboradores que han hecho un gran trabajo, que van por el camino correcto o que tienen una oportunidad para mejorar. Si bien la mayoría de las empresas puso mucho énfasis en que el desarrollo de las personas está en el centro de las prácticas de *feedback* como Banco Galicia, nos resultó interesante que la *South Latin BU Talent & Develoment Manager* de Soft Drinks, al explicar por qué se implementó una nueva metodología de *feedback*, manifestó que fue "para potenciar el desempeño"; luego expresó que en esas conversaciones también se genera espacio para "discutir la carrera".

Desde las empresas entrevistadas se mencionó que sus prácticas consisten en dar *feedback* en forma continua y en el momento oportuno. Esto se alinea con lo señalado por Capelli y Tavis (2016) respecto al impacto de la regularidad de las conversaciones: construir la fuerza de trabajo que la organización necesita y mitigar la pérdida de efecto del *feedback* brindado lejos de las situaciones que le dieron origen. Además, algunas empresas incluyen miradas múltiples: las personas pueden dar *feedback* a pares –demuestran así coincidir con Bock (2015) sobre lo poderoso que es este tipo de *feedback*-, a jefes, colaboradores y otros empleados; así como recibirlo de ellos también. No es necesario pedirlo, se puede dar retroalimentación en forma voluntaria.

En algunas de las empresas, las entrevistadas mencionaron que se brinda *feedback* sobre comportamientos, mientras que otras lo hacen sobre objetivos y comportamientos. En Soft Drinks, el *feedback* 360 (nos referimos al *feedback* obtenido de supervisores, pares, miembros de otros equipos) no está muy

internalizado, aunque está disponible la posibilidad de darlo. En cuanto a dar *feedback* en el momento oportuno, las empresas se alinean con lo que hemos mencionado en el marco teórico: la oportunidad de la retroalimentación ayuda a la persona a desarrollarse, en tanto el colaborador tiene que poder relacionar el *feedback* que recibe con la situación que dio origen a la observación para pensar en un plan de acción.

Si bien durante las entrevistas todas las personas utilizaron la palabra "*feedback*" como término paraguas para referirse a la retroalimentación que se brinda a un colaborador, algunas diferenciaron terminológicamente dos instancias asociadas a la práctica de *feedback*:

- ***Feedback***: instancia usualmente virtual u *online* que hace referencia a las observaciones, comentarios o reconocimientos que cualquier persona puede brindarle a otra en forma continua, en el momento oportuno; se caracteriza por ser breve y puntual.

- **Conversaciones**: espacio de diálogo entre el supervisor y el empleado que ocurre en forma presencial; se caracteriza por ser un momento de reflexión, de ida y vuelta, durante el cual el supervisor actúa como *coach* del empleado.

La mayoría de las empresas puso énfasis en la importancia de que se lleven adelante "conversaciones significativas" que provean herramientas a los colaboradores para mejorar su desempeño y desarrollarse. De hecho, Banco Galicia le cambió el nombre a la Evaluación de Desempeño y la llamó "Ciclo de Conversaciones". Este cambio de nombre está alineado con el objetivo de la empresa de tener algo más amplio que un sistema de gestión del desempeño que se focaliza en alcanzar los resultados de la organización. En palabras de la entrevistada:

> Nosotros redoblamos la apuesta y no solo queremos alcanzar los resultados de la organización, además queremos potenciar el desarrollo y afianzar la cultura de confianza que es lo que nosotros elegimos.

De esta manera se enfilan detrás del enfoque de *feedback* de Kaye y Winkle Giulioni (2012): no es solamente la conversación relacionada con desempeño de un trabajo sino un diálogo más amplio y expansivo que conduzca al desarrollo.

Antes de implementar las nuevas prácticas de *feedback*, los empleados recibían la retroalimentación sobre su desempeño en la misma conversación en la que le notificaban su calificación y la compensación asociada. Si la noticia no era acorde con lo esperado, la compensación hacía que la conversación que podía ser de desarrollo quedara relegada porque la persona se quedaba pensando en que no había logrado el reconocimiento económico que creía merecer. Podemos observar que esta reflexión está en línea con lo expuesto en el marco teórico según Bock (2015), para quien combinar las dos conversaciones imposibilita el aprendizaje,y según Coens y Jenkins (2011), para quienes el vínculo de las evaluaciones con el salario, la posición y la disciplina, en particular, precipita una audición defensiva que bloquea la capacidad del empleado de escuchar con seriedad.

Universidad de San Andrés

La mayoría de las empresas estableció un mínimo de veces en las que estos encuentros presenciales (conversaciones) entre colaborador y supervisor deberían ocurrir. Algunas establecieron entre tres y cuatro encuentros por año, mientras que una de ellas promueve que ocurran en forma mensual (ver Tabla 3 en Anexo).

5.2.2 El acompañamiento del área Recursos Humanos

Para lograr que las personas abandonen la idea de que las conversaciones ocurren una vez al año, generalmente como instancia de cierre del proceso de gestión del desempeño, la mayoría de las organizaciones dieron a Recursos

Humanos un rol activo en el seguimiento del proceso y la capacitación de los empleados.

Casi todas las empresas realizan un seguimiento del proceso principalmente a través de campañas de comunicación que les recuerdan a los empleados si han tenido las conversaciones en los momentos sugeridos. La Coordinadora de Entrenamiento Comercial Regional en Natura mencionó:

> Entonces en momentos del año reforzamos esto: "¿Tuviste tus diálogos de desarrollo? No te olvides", "¿Estuviste pidiendo *feedback* en red? Hacelo", más como recordatorios porque los colaboradores vienen acostumbrados a un sistema donde había un momento en el que RH les decía lo que tenían que hacer, ahora al ser tan libre, necesitan todavía ese acompañamiento.

Soft Drinks envía mensualmente encuestas a los supervisores como disparador de reflexión y preparación para que tengan conversaciones con sus colaboradores y equipos.

Ante la pregunta de si existe algún tipo de entrenamiento para las personas que dan o reciben *feedback*, la respuesta fue positiva en todos los casos. "El proceso de acompañamiento de Recursos Humanos fue súper completo", indicó la *HR Manager* de Argentum. Algunas mencionaron que realizaron talleres antes de implementar las nuevas prácticas para explicar los cambios del proceso y cómo conversar –qué es el *feedback*, cómo dar *feedback* constructivo, etc.- tanto para supervisores como para colaboradores, mientras que Banco Galicia focalizó el entrenamiento primero en los líderes y ahora tiene el desafío de hacerlo con los colaboradores. Es importante recordar que Coens y Jenkins sostienen que "la falta de […] capacitación reduce sustancialmente la posibilidad de retroalimentación exitosa" (2011, p. 192) y refuerzan "el papel pasivo y dependiente del empleado" (2011, p. 192). Por su parte, fue interesante la alineación del entrenamiento a distintos niveles mencionada por Argentum: los entrenamientos globales –virtuales- fueron cascadeando a lo regional, luego a lo local, hasta llegar a la organización específica en la que el empleado trabaja –

donde fueron principalmente presenciales-.

5.2.3 Herramientas para dar soporte al proceso

Consultadas sobre las herramientas que utilizan para dar soporte al proceso de *feedback*, casi todas las empresas comentaron que modificaron sus sistemas para hacerlos *user friendly*, más ágiles, transparentes –con distintos niveles de visibilidad: a todos, a supervisores o privados-, de fácil acceso desde dispositivos móviles. De esta manera se comprueba lo señalado por Sloan, Agarwal, Sherman Garr y Pastakia (2017): el *feedback* continuo es recolectado generalmente a través de *apps* y herramientas móviles.

Sin embargo, Soft Drinks señaló que tuvieron que romper el mito de tener un sistema detrás: "si los colaboradores necesitan documentar las conversaciones de *feedback*, lo pueden documentar como quieran, es un acuerdo con el jefe sobre cuál es la forma más útil para los dos". Por su parte, Banco Galicia insiste en el registro del *feedback* solo porque considera útil que las personas tengan material para su propio desarrollo.

Respecto de los sistemas seleccionados para registrar el *feedback*, las empresas han tomado distintos caminos (ver Tabla 3 en Anexo): uso del sistema estándar de SAP "Success Factors" customizado (adaptado a las necesidades de la compañía), desarrollo interno de una herramienta y co-creación de la herramienta con una empresa de tecnología. La Coordinadora de Gestión de Talento en Banco Galicia indicó:

> Así que seleccionamos a Globant y co-construimos con ellos las respuestas a cada uno de los puntos de dolor que habíamos detectado. Lo que hicimos fue trabajar junto con Globant, les contamos la necesidad que teníamos, les ayudamos a modelar la herramienta en función de lo que nosotros veíamos que eran las tendencias y las respuestas a las necesidades que teníamos y finalmente esto se transformó en *"Better Me*". Nosotros ya veníamos usando

“Star Me Up” para reconocimiento y *“Better Me*” se usa para la práctica de *feedback* y compensación.

5.2.4 Resultados obtenidos y percepción en los empleados

En cuanto a la medición de los resultados, todas las empresas entrevistadas señalaron que están en una etapa de relevar aprendizajes y coincidieron en que aún la implementación es reciente como para tener métricas objetivas.

Mientras Natura realizó *focus groups* con personas invitadas al azar para hablar de los puntos fuertes del ciclo y los puntos de mejora, Banco Galicia señaló que tiene el desafío de crear un tablero para que el líder visibilice si se dan conversaciones en los equipos, no necesariamente cuál es el contenido. Ambas tienen métricas sobre nivel de uso de la herramienta.

Para Banco Galicia, la encuesta de clima anual también permite evaluar el impacto de las prácticas: por dos años consecutivos, el 87% de las personas manifestaron que habían tenido dos o más reuniones de *feedback* y eso les daba mayor satisfacción. Podemos ver que, como señalan Kaye y Winkle Giulioni (2012), el desarrollo del talento es uno de los principales motores de satisfacción laboral y que con empleados más motivados Banco Galicia podría superar el desempeño de su competencia de acuerdo con lo relevado por McKee (2017).

Soft Drinks observa el impacto no solo en las encuestas de clima (las personas ahora entienden dónde están paradas) sino también en el compromiso y sentido de responsabilidad (*accountability*) de los supervisores y en la calidad de las conversaciones que se ven en los comités de diferenciación (donde se discuten los reconocimientos por desempeño). Por su parte, la *HR Manager* de Argentum compartió sus percepciones: reducción de tiempos en tareas de registro de *feedback*, las conversaciones ahora se orientan a potencial del colaborador y no a todo lo que pasó en el año -son “*meaningful conversations*”-, la información es

transparente y está disponible.

Cuando se les consultó acerca de cómo han recibido los colaboradores y supervisores las nuevas prácticas, todas reconocieron que hubo una recepción muy positiva. Banco Galicia lo visualiza por medio del resultado de la encuesta de clima y Argentum lo notó “sobre todo una vez que vencieron cierta resistencia a los cambios y la efectividad de estos.”

5.2.5 Las nuevas prácticas y las generaciones

Incluimos una pregunta en la encuesta (ver cuestionario en el Anexo) para relevar si las nuevas prácticas tuvieron efecto igual en todos los colaboradores o si la edad de las personas que reciben *feedback* incidió de alguna manera en el impacto que la práctica tuvo en esas personas.

Observamos que la composición generacional de las empresas bajo análisis está alineada con las indicadas en la Tabla 1 del Anexo en cuanto a la gran participación de las generaciones X e Y. Argentum y Natura hicieron hincapié en que su población era joven. Banco Galicia compartió que su población se constituye por un 10% de *Baby Boomers*, 45% de Generación X y un 45% de Generación y Soft Drinks tiene una composición similar: 8% de *Baby Boomers*, 45% de Generación X y 47% de Generación Y.

Las dos empresas que tienen mix generacional coincidieron en que las nuevas prácticas están alineadas con las características de las nuevas generaciones pero que no tuvieron inconvenientes con las demás. Banco Galicia no encontró diferencias al momento de la adopción del modelo/herramienta y su Coordinadora de Gestión de Talento comentó que “la generación no son mandatorios (sic) sobre cómo la persona se adapta o no al cambio”.

La *HR Manager* de Argentum fue la única que hizo una mención específica a las

nuevas generaciones cuando explicó la razón del cambio en las prácticas hacia un *feedback* continuo:

> se quería acompañar la realidad que tenemos con las nuevas generaciones, donde todo es más inmediato, más dinámico, los chicos persiguen a sus supervisores apenas hacen un trabajo pidiéndoles por favor que le den una devolución.

Este punto coincide con lo que hemos señalado en el marco teórico cuando mencionamos que el *Millenial* está vinculado con lo inmediato, con el "lo quiero ya", "lo quiero ahora".

Podemos inferir entonces que las organizaciones analizadas no perdieron de vista lo que hemos comentando en apartados anteriores: los miembros de todas las generaciones quieren sentirse valorados, empoderados, y motivados en el trabajo (Meister y Willyerd, 2010). Además, al implementar sus prácticas han tenido en cuenta las características comunicacionales de las generaciones más jóvenes que ya hemos descripto: los *Millenials* prefieren un estilo más descontracturado, visual, formato *online*, con una velocidad del tipo "para ayer" y con una frecuencia constante, y los miembros de la Generación X siguen un estilo de comunicación menos serio, con contenido que va directamente al punto; formato *online*; la velocidad de la información debe ser inmediata y la frecuencia "en cualquier momento".

5.2.6 Recomendación a otras empresas

Les consultamos a las empresas si recomendarían a otros colegas que implementaran la práctica tal cual lo hicieron ellas o si sugerirían cambios. Todas manifestaron estar satisfechas con lo realizado. Por lo tanto, sí recomendarían que estas prácticas se implementen en otras empresas.

La *HR Manager* de Argentum señaló que "a dos años de la implementación, no

tengo dudas que hacia esto es hacia donde las organizaciones tienen que ir, si bien debe haber mucho espacio para realizar mejoras". La representante de Natura destacó la importancia del acompañamiento de Recursos Humanos para que el cambio sea efectivo. Por su parte, la Coordinadora de Gestión de Talento del Banco Galicia afirmó: "con el espíritu que nos lanzamos a hacer esto diría que no, fue como lanzarnos a la pileta sin saber cómo iba a terminar ni en donde –aunque fue desafiante-" y destacó que es muy importante tener un termómetro de la cultura, entender si es el momento justo para la organización, así como contar con el apoyo de los líderes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

6. Conclusiones del análisis del problema abordado

Del análisis realizado en el apartado anterior es posible sacar interesantes conclusiones.

Como podemos observar, al momento de iniciar un proceso de rediseño de sus prácticas de *feedback*, todas las empresas entrevistadas tuvieron en cuenta las necesidades del negocio que indicamos en el marco teórico (véase la Tabla 3 del Anexo). En línea con lo señalado por Capelli y Tavis (2016) buscaron mantener a la gente buena, fomentar la creatividad, la innovación, la colaboración y el trabajo en equipo, lograr agilidad en los procesos y considerar la carrera y el aprendizaje de los empleados como elementos estratégicos (Sloan, Agarwal, Sherman Garr y Pastakia, 2017).

Otro aspecto relevante fue que escucharon la voz de sus empleados, principalmente a través de encuestas de clima y *focus groups*. Identificaron puntos de dolor, procesos que no funcionaban o que no estaban dando respuesta a las necesidades de sus empleados y luego, algunas de ellas, manifestaron que hicieron *benchmarks* para ver qué hacía el mercado (ver Tabla 3 del Anexo).

La voz de los empleados puso en evidencia que las personas necesitaban tener conversaciones más frecuentes y no solo focalizadas en su desempeño, sino también en su desarrollo. Estos temas están alineados con lo que hemos comentado en el marco teórico: el *feedback* no es solamente la conversación relacionada con desempeño de un trabajo sino un diálogo más amplio y expansivo que conduzca al desarrollo (Kaye y Winkle Giulioni, 2012); la principal razón por la que las empresas están abandonando las revisiones anuales de

desempeño es que hacen responsable a las personas por comportamientos pasados a expensas de mejorar el desempeño actual o preparar el talento para el futuro (Capelli y Tavis, 2016). En las reuniones formales de fin de año es difícil hablar abiertamente cuando en medio está el ruido de conversar sobre compensaciones, y el *feedback* provisto está tan alejado de las situaciones que le dieron origen que pierde su efecto (Capelli y Tavis, 2016): lo mejor es mantener dos conversaciones separadas, una buena calibración de desempeño contra los objetivos y un *coaching* honesto sobre cómo mejorar (Bock, 2015). Si bien las empresas pusieron como objetivo principal del cambio de prácticas focalizarse en el desarrollo, el *feedback* sobre desempeño también fue mencionado. En el caso del Banco Galicia, se apostó por ir más allá del cumplimiento de los resultados del negocio pero sin descuidarlos; y cuando Soft Drinks comenzó a hablar de las nuevas prácticas, hizo foco en el desempeño, aunque también el desarrollo tiene su espacio en las conversaciones.

También es importante resaltar el rol central que le dieron a los líderes o *people managers* brindándoles herramientas que les permitieran crear disciplina en torno a la retroalimentación, *coaching* y colaboración (Sloan, Agarwal, Sherman Garr y Pastakia, 2017). El ejemplo más claro lo vemos en Banco Galicia. A partir de la definición de que una de las características del modelo de líder que querían tener era que fuera desarrollador de sus equipos, les dieron a los líderes la oportunidad de utilizar una de las palancas más poderosas para lograr satisfacción, retención y resultados con sus equipos: el desarrollo de carrera (Kaye y Winkle Giulioni, 2012).

Todas las empresas entrevistadas resaltaron que las implementaciones de las nuevas prácticas implicaron un cambio cultural; no fue simplemente un cambio de sistema sino una manera distinta de hacer las cosas. En las entrevistas, dos de los testimonios (ver Tabla 3 en Anexo) enfatizaron sobre el rol clave de los *sponsors*, coincidiendo con lo expuesto anteriormente de que los empleados quieren saber el porqué del cambio a través de dos personas de la organización:

la persona a la que reportan y un *top-leader* (Prosci, 2016). Destacamos otro punto que muestra la importancia de evidenciar que las cosas ya no son como eran, sino que se está frente a un cambio cultural: tres de las cuatro empresas le cambiaron el nombre a su sistema de gestión del desempeño o bien modificaron la denominación brindada a algunos de sus componentes (ver Tabla 3 en Anexo).

Nos resultó significativa la diferenciación entre el término "*feedback*" y "*conversaciones*". Esta diferencia surgió más claramente en la entrevista con el Banco Galicia, aunque casi todas las empresas hacían una distinción por formato (*online* vs. presencial) y frecuencia (continuo vs. x cantidad de veces al año). De esta manera:

- ***Feedback***: es una instancia usualmente virtual u *online* que hace referencia a las observaciones, comentarios o reconocimientos que cualquier persona puede brindarle a otra en forma continua, en el momento oportuno; se caracteriza por ser breve y puntual.

- **Conversaciones**: son espacios de diálogo entre el supervisor y el empleado que ocurre en forma presencial; se caracterizan por ser un momento de reflexión, de ida y vuelta, donde el supervisor actúa como *coach* del empleado.

Para afianzar el cambio cultural y promover la gestión adecuada de las nuevas prácticas, observamos que el rol de Recursos Humanos tiene que ser muy activo. De hecho, aun cuando Soft Drinks expresó que hace años dejó de tener un rol de policía, mantiene un rol activo de acompañamiento y asesoramiento a los *people managers*. Este rol se observa en el seguimiento que se realiza del proceso a través de campañas de comunicación que recuerdan el rol esperado de los empleados y colaboradores, los momentos en que las conversaciones deben ocurrir, el registro –si corresponde- de las conversaciones o planes de

acción en el sistema. También lo vemos en la organización de las campañas de entrenamiento. Todas las empresas, antes y durante el lanzamiento de las nuevas prácticas de *feedback*, han realizado cursos de capacitación a distintos grupos (supervisores, miembros de equipos), algunos específicos de los cambios del sistema y otros sobre cómo tener conversaciones de *feedback* en el nuevo marco. Solo Natura hizo referencia a la apertura de talleres en algunos momentos del año: brindar la capacitación cuando el empleado lo necesita es un hecho destacable. En un caso hubo una campaña de capacitación muy coordinada entre global y región con instancias virtuales y presenciales (ver Tabla 3 del Anexo). De esta manera no se da lugar a que "la falta de […] capacitación reduce sustancialmente la posibilidad de retroalimentación exitosa" (Coens y Jenkins, 2011, p. 192) y refuerzan "el papel pasivo y dependiente del empleado" (2011, p. 192).

En cuanto a la documentación de las prácticas, salvo Soft Drinks, que no utiliza ningún sistema, las otras tres empresas confirmaron que el *feedback* continuo es recolectado generalmente a través de *apps* y herramientas móviles (Sloan, Agarwal, Sherman Garry Pastakia, 2017). Observamos tres maneras diferentes de lograr el sistema que mejor se adaptaba a sus necesidades: Natura customizó (adaptó) el sistema Success Factors de SAP, Argentum –aprovechando que es una empresa de soluciones tecnológicas- desarrolló una herramienta internamente y Banco Galicia –que fue la única que no recibió la instrucción de implementar las nuevas prácticas desde una casa matriz del exterior- trabajó conjuntamente con una empresa de tecnología para desarrollar la *app* que se denominó "*Better Me*". Las tres organizaciones hicieron referencia a que esto les facilitó contar con procesos continuos, transparentes, recibir *feedback* de múltiples miradas y dejar registro de que la práctica ocurre. Algunas exigen que haya registro al menos uno al año (Argentum), otras lo piden porque consideran que es útil para el colaborador (Natura y Banco Galicia).

Dado que las nuevas prácticas tienen entre uno y tres años de implementación,

las empresas comentaron tener más información cualitativa que cuantitativa sobre su impacto. La información cualitativa va desde escuchar la voz del empleado a través de *focus groups* hasta ver los comentarios de las encuestas de clima y las percepciones de las personas entrevistadas (ver Tabla 3 del Anexo). La información cuantitativa que compartieron hace referencia principalmente a resultados de encuestas de clima y métricas sobre nivel de uso de la herramienta; en algunos casos, reportes obtenidos manualmente

Las cuatro entrevistadas manifestaron que la recepción de las nuevas prácticas por el personal fue positiva. La *HR Manager* de Argentum fue muy concreta al manifestar que esa aceptación ocurrió una vez que los empleados vencieron cierta resistencia a los cambios y la efectividad de estos.

También todas coincidieron en que recomendarían a sus colegas implementar estas nuevas prácticas como lo hicieron ellos, con los siguientes comentarios: Natura destacó la importancia del acompañamiento de Recursos Humanos para que el cambio sea efectivo, la *HR Manager* de Argentum dijo "A dos años de la implementación, no tengo dudas que hacia esto (sic) es hacia donde las organizaciones tienen que ir" y la Coordinadora de Gestión de Talento del Banco Galicia señaló que "con el espíritu que nos lanzamos a hacer esto diría que no, fue como lanzarnos a la pileta sin saber cómo iba a terminar ni en donde –aunque fue desafiante-" y destacó que es muy importante tener un termómetro de la cultura, entender si es el momento justo para la organización, así como contar con el apoyo de los líderes.

Para dar respuesta a la pregunta central del trabajo podemos concluir que las nuevas prácticas de *feedback* que potencian el desempeño y el desarrollo de las personas en el trabajo son aquellas que:

- Se adaptan a los requerimientos actuales del negocio, tienen en cuenta la cultura de la organización y dan respuesta a las necesidades de sus

colaboradores.

- Cuentan con el *sponsorship* del *top-management* para gestionar el cambio cultural.

- Dan a sus líderes las herramientas necesarias para que puedan cumplir con su rol de “desarrollador de equipos”.

- Proveen *feedback* continuo, en el momento oportuno, de miradas múltiples orientadas al futuro.

- Promueven conversaciones separadas para hablar de desempeño y desarrollo con una frecuencia de entre 3 y 4 veces al año –o las que mejoren se adapten a su cultura-.

- Cambian los nombres al proceso para dar una fuerte idea de novedad al proceso.

- Definen de acuerdo a su cultura si es útil usar una *app* o sistema para registrar la práctica o si bien es mejor dejarles decidir a sus empleados si quieren documentarla o no.

- Establecen un cronograma de capacitación para todos los empleados, de manera tal que todos reciban la capacitación que necesitan de acuerdo a su rol y en el momento justo.

- Cuentan con un rol activo de Recursos Humanos para que el cambio sea efectivo –principalmente en los estadios más tempranos de implementación-.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Junto con la pregunta principal habíamos mencionado que analizaríamos si las nuevas prácticas de *feedback* impactan de la misma forma en todos los colaboradores aun cuando pertenezcan a distintas generaciones.

Como mencionamos en el apartado anterior, incluimos una pregunta en la encuesta (ver el cuestionario en el Anexo) relacionada con este punto. De las cuatro entrevistadas, la única que hizo mención explícita de que no encontró diferencias al momento de la adopción de la nueva práctica fue la Coordinadora de Gestión de Talento en Banco Galicia la que comentó que “la generación no son mandatorios (sic) sobre cómo la persona se adapta o no al cambio”.

Por su parte, la *HR Manager* de la Argentum fue la única que hizo una mención específica a las nuevas generaciones cuando explicó la razón del cambio en las prácticas hacia un *feedback* continuo:

> Se quería acompañar la realidad que tenemos con las nuevas generaciones, donde todo es más inmediato, más dinámico, los chicos persiguen a sus supervisores apenas hacen un trabajo pidiéndoles por favor que le den una devolución.

Podemos inferir que las organizaciones analizadas han tenido en cuenta las características comunicacionales de las generaciones más jóvenes -que hemos descripto anteriormente- al implementar sus prácticas y que estas han impactado aparentemente de la misma forma en todos los colaboradores aun cuando pertenezcan a distintas generaciones.

Identificados los descubrimientos (*findings*) de nuestra investigación de campo, en el próximo apartado compartiremos nuestras recomendaciones para implementar nuevas prácticas de *feedback* que potencien el desempeño y el desarrollo de las personas en el trabajo en organizaciones que estén interesadas en encarar este proceso.

7. Recomendaciones para la acción

Si una organización quisiera encarar la implementación de nuevas prácticas de *feedback* que potencien el desempeño y el desarrollo de las personas podríamos hacerle varias recomendaciones sobre la base de lo que hemos investigado en fuentes secundarias y relevado en campo.

Entendemos que si la organización está interesada en iniciar un proceso de cambio en sus prácticas de *feedback*, probablemente lo haga porque tiene indicios de que ese cambio es necesario. La necesidad podría radicar en satisfacer demandas de los colaboradores porque escucharon la voz interna de la compañía o en querer estar alineada con nuevas tendencias del mercado para ser identificada como una organización que está a la vanguardia. Cualquiera sea el motivo –interno o externo-, lo importante es entender cuáles son las necesidades del negocio y la cultura organizacional. Por lo tanto, nuestra primera recomendación consistirá en identificar claramente las necesidades del negocio que la empresa debe cubrir (mantener a la gente buena, promover creatividad e innovación, agilidad de los procesos, etc.) e identificar las características propias de la cultura. Este último punto será fundamental para decidir qué prácticas podrán implementarse o no en la organización. No se puede pensar en que las nuevas prácticas de *feedback* son del tipo *"one size, fits all"* sino que cada compañía debe implementar las que sean útiles para su gente en el contexto creado por su cultura.

La segunda recomendación es sistematizar la escucha de la voz interna de la organización y de la voz externa del mercado. Para relevar la voz interna, podrían recurrir a la información histórica de encuestas de clima –si las hubiera- o de otras fuentes que les permitan obtener información similar y realizar *focus groups*

diversos en términos de edades, localización, niveles jerárquicos, áreas funcionales, áreas con buenos y malos climas laborales. Consideramos importante que estos grupos sean representativos de la conformación de la plantilla de empleados porque esto facilitará seleccionar prácticas de *feedback* que sean valiosas para la mayoría. En cuanto a la voz externa, recomendamos realizar *benchmarks* con empresas que sean similares a la organización en términos de cultura, tamaño, nivel de globalización, industria y otros, así como con organizaciones que sean distintas –por ejemplo, de otro tamaño u otra industria- con la intención de contrastar modos de gestionar procesos y traer ideas innovadoras a la organización.

La tercera recomendación es identificar cuáles son las prácticas relevadas que, de implementarse, le permitirían a la empresa cubrir las necesidades del negocio, así como dar respuesta a lo que los colaboradores o el mercado piden. Esto sin dejar de tener en cuenta que quizás no todas las prácticas implementadas exitosamente en una organización, puedan implementarse en la propia por no estar alineadas con la cultura. Sin embargo, lo que sí creemos relevante es que las nuevas prácticas deben permitir que el *feedback* sea continuo, con una mirada amplia – no solo la mirada del jefe- y orientada hacia el futuro; que se separen las conversaciones de cierre anual de desempeño asociadas a una evaluación de las conversaciones de seguimiento del desempeño y de desarrollo.

La cuarta recomendación consiste en elaborar un reporte que incluya la propuesta de implementación de las nuevas prácticas de *feedback* para compartir con los altos ejecutivos. Será importante presentarles la información teniendo en cuenta qué datos son los que les harán confiar en la iniciativa y así convertirse en *sponsors*. Recordemos que el rol de los *sponsors* es clave porque los empleados quieren saber el porqué del cambio a través de dos personas de la organización: la persona a la que reportan y *un top-leader* (Prosci, 2016).

La siguiente recomendación es decidir cómo se implementarán las nuevas prácticas. Destacamos que utilizar nueva terminología asociada a la práctica es un muy buen punto para evidenciar que se propone un cambio, empoderar a los jefes y colaboradores en cómo mantener mejores conversaciones a través de la capacitación es fundamental. La decisión de utilizar o no un sistema para registrar la ocurrencia de la práctica deberá tener en cuenta las características propias de la cultura organizacional y si entendemos que lo que no se mide no se puede gestionar adecuadamente, vemos que sería importante definir variables claves de seguimiento (por ejemplo, el armado de un tablero de control para los líderes como comentó Banco Galicia). Definir *Key Performance Indicators* (KPIs) cualitativos o cuantitativos permitirá medir el impacto del cambio realizado y tomar las decisiones necesarias para ajustar o mejorar las prácticas. En cuanto a la capacitación de los empleados, creemos que, si no fuera posible realizar una campaña para todos en un momento inicial, sería importante comenzar con la capacitación de los jefes para que ellos modifiquen el tipo de conversaciones que llevan adelante con sus colaboradores. Recordemos que el desarrollo de carrera es una de las palancas más poderosas que tienen los *managers* para lograr satisfacción, retención y resultados con sus equipos (Kaye y Winkle Giulioni, 2012).

Como última recomendación, señalamos la relevancia de definir el rol que adoptará el área de Recursos Humanos. En cuanto al rol de Recursos Humanos este podrá ser un rol activo - asociado al seguimiento del proceso para que las cosas ocurran y la publicación de métricas sobre la efectividad de las prácticas: a través de campañas de comunicación, emisión de reportes, etc. - o bien un rol de *coach* o asesor brindando soporte a medida que sea requerido por la línea. Entendemos que esta definición dependerá de la cultura y madurez de la organización. Cualquiera sea el rol adoptado, creemos que Recursos Humanos deberá tener una aproximación proactiva para revisar y ajustar el proceso de *feedback* en pos de mantenerlo alineado a las necesidades del negocio y de los colaboradores.

8. Lecciones aprendidas

La realización del trabajo nos ha permitido observar que las prácticas de *feedback* llevadas adelante por las empresas entrevistadas localizadas en el país, con casas matrices locales o radicadas en el exterior, están alineadas en gran medida con lo que señalan los autores que hemos seleccionado para la construcción del marco teórico. Esto permitiría inferir que hubo un trabajo de investigación por parte de los profesionales de Recursos Humanos de cada empresa y de compartir buenas prácticas entre organizaciones para construir lugares de trabajo en donde las personas puedan desarrollarse y las empresas alcanzar mejores resultados de negocio.

A partir de lo recabado en las entrevistas, nos resultó gratificante observar cómo las empresas rediseñaron sus procesos colocando al individuo en el centro y no perpetuaron la idea del proceso como algo más importante que las personas. También nos sorprendió positivamente la generosidad de las entrevistadas para compartir sus experiencias. Entendemos que compartir conocimiento es una de las claves para lograr mejores resultados y enriquecer nuestros procesos de Recursos Humanos. Ya no tiene sentido que las empresas mantengan en secreto cómo realizan la gestión de sus Recursos Humanos dado que nos desempeñamos en un mundo en el cual los empleados no realizan carreras profesionales largas en una empresa, sino que buscan vivir experiencias laborales que los enriquezcan en su trayecto laboral. Por ello, rescatamos positivamente el haber ampliado nuestra red de contactos gracias a la realización de las entrevistas para este trabajo.

Queremos concluir esta reflexión sobre lecciones aprendidas comentando que

muchas veces los cambios en las organizaciones se tornan complejos porque es difícil identificar con qué propósito se realizan. En el relevamiento realizado sobre las nuevas prácticas de *feedback* encontramos un propósito que Kaye y Winkle Giulioni (2012) definieron en forma clara y sencilla: el desarrollo de carrera no es nada más ni nada menos que ayudar a otros a crecer. Este propósito nos parece lo suficientemente fuerte como para que la gestión de Recursos Humanos de una organización promueva la implementación de nuevas prácticas de *feedback* y piense en cómo mejorar otros procesos para que las personas sigan creciendo y se sientan desafiadas en la empresa.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

9. Bibliografía

- BANCO DE GALICIA (2018). Descripción de empresa. Recuperado el 11 de noviembre de 2018, de https://bancogalicia.hiringroom.com/jobs
- BOCK, L. (2015) *Work Rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead.* New York: Hachette Book Group.
- CAPPELLI, P., TAVIS, A. (2016). The Performance Management Revolution. En: *Harvard Business Review*.
- CEB Corporate Leadership Council. (2017). Six Ways to Fix Performance Management. Tools, Tactics, and Best Practices.
- COENS, T; JENKINS, M. (2011). *Evaluaciones de Desempeño. ¿Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas?* Grupo Editorial Norma.
- CUESTA, E., IBÁÑEZ M., TAGLIABUE, R. y ZANGARO, M. (2010). La nueva generación y el Trabajo. En: *Barbarói, Revista Del Departamento De Ciencias Humanas y de Psicología de la UNISC.* Nro. 31
- GROYSBERG, B., SLIND, M. (2012). Leadership is a Conversation. How to improve employee engagement and alignment in today's flatter, more networked organizations. En: *Harvard Business Review.*
- Harvard Business Review Press (2014). *20 Minute Manager Series: Giving Effective Feedback. Check in regularly. Handle tough conversations. Bring out the best.* Boston.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. República Argentina. Recuperado el 29 de Abril de 2018, de https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135
- KAYE, B., WINKLE GIULIANI, J (2012). *Help them grow or watch them go. Career Conversations employees want.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- MCKEE, A. (2017). *How to be happy at work.* Boston: Harvard Business Review Press.
- MEISTER, J., WILLYERD, K (2010). *The 2020 Workplace. How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today.* New York: Harper Collins.
- NATURA (2018). Acerca de nosotros. Recuperado el 11 de Noviembre de 2018, de https://www.naturacosmeticos.com.ar/espacio/andressa/natura/acerca-de-natura/sobre-nosotros
- PROSCI (2016). Executive Sponsor's importance and role. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018, de https://www.prosci.com/resources/articles/importance-and-role-of-executive-sponsor
- RODRIGUEZ SEGURA, E., PELÁEZ GARCÍA, M. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Donostia. San Sebastian.
- SLOAN, N., AGARWAL, D., SHERMAN GARR, S. y PASTAKIA, K (2017). Performance management. Play a winning hand. En: *2017 Deloitte Global Human Capital Trends.*
- SIMOES, D. (2017*). Cómo cazar a un millennial. Mitos y verdades sobre los jóvenes y su relación con el trabajo.* Buenos Aires: Ediciones B.

Universidad de San Andrés

10. Anexo

Tabla 1: Distribución de la población económicamente activa por generaciones.

Generación	Año de Nacimiento	Grupo de Edad	Población económicamente activa (PEA)	Generación/ PEA
Generación Z	1996 y más	14	143.993	
	1991-1995	15-19	1.341.812	
Subtotal Generación Z			**1.485.805**	**7%**
Generación Y	1986-1990	20-24	2.356.564	
	1981-1985	25-29	2.510.040	
Subtotal Generación Y			**4.866.604**	**25%**
Generación X	1976-1980	30-34	2.551.019	
	1971-1975	35-39	2.221.173	
	1966-1970	40-44	1.921.566	
Subtotal Generación X			**6.693.758**	**34%**
Baby Boomers	1961-1965	45-49	1.800.199	
	1956-1960	50-54	1.607.074	
	1951-1955	55-59	1.360.260	
	1046-1950	60-64	968.497	
Subtotal Baby Boomers			**5.736.030**	**29%**
Tradicionalistas	1941-1945	65-69	520.027	
	1936-1940	70-74	272.462	
	1931-1935	75-79	148.910	
	1930 y antes	80 y más	93.824	
Subtotal Tradicionalistas			**1.035.223**	**5%**
Total Población Económicamente Activa			**19.817.420**	**100%**

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de información del INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Tabla 2: Diferencias entre *Feedback*, *Coaching* y Evaluaciones de Desempeño

	Feedback	Coaching	Evaluaciones de Desempeño
Propósito	Para reforzar o cambiar un comportamiento	Para mejorar una habilidad	Para evaluar trabajo pasado
Participantes	Entre dos (o más) personas	Generalmente supervisor a un reporte directo, pero puede ser multidireccional	Supervisor al reporte directo
Lugar	Espacio privado y tranquilo	Depende de la habilidad que se debe aprender	Generalmente en la oficina del supervisor
Tono	Típicamente casual, aunque puede ser más formal	De alguna manera formal	Muy formal
Tiempo	Frecuente y en base a la necesidad, o durante sesiones formales	Reuniones regulares	Encuentros predeterminados como ser cada seis meses o cada año
Seguimiento	Continuo	Continuo	Basado en un plan de acción

Fuente: Harvard Business Review (2014, p.23)

Cuestionario sobre Prácticas de *Feedback*

Resaltadas en gris las preguntas clave. Las demás podrían obtenerse a partir de las respuestas a las preguntas clave o bien deberán realizarse para complementar lo que no sea explicitado.

Información General:

- Nombre de la empresa:
- Industria:
- Localización de la casa central:
- Países en los que la empresa tiene presencia:
- Cantidad de empleados:
- Antigüedad promedio de los empleados:
- Grupos etarios identificados (%):
- Nombre y puesto de la persona entrevistada:

Entrevista

1. ¿Qué prácticas de *feedback* tienen? ¿Cómo las denominan?
2. Estas prácticas de *feedback*, ¿desde cuándo las aplican?
3. Si son nuevas prácticas, ¿por qué las modificaron? (Encuestas de clima, percepción, moda, etc) ¿Qué buscan obtener con estas nuevas prácticas?
4. ¿Cómo eran antes las prácticas de *feedback*?
5. ¿Con qué frecuencia ocurre el feedback? ¿Cómo y por qué se determina esa frecuencia?
6. ¿Cuáles son las fuentes del *feedback*?
7. ¿Quiénes dan *feedback*? ¿Y quiénes reciben?
8. ¿Cómo se aseguran que el *feedback* ocurra?

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

9. ¿Existe algún tipo de entrenamiento para las personas que dan *feedback*? ¿Cuál? ¿Por qué consideran que ese entrenamiento es necesario? ¿Y para los receptores de *feedback*?
10. ¿Usan algún sistema o *app* para dar *feedback*? ¿Qué herramientas utilizan para dar soporte al proceso de *feedback*?
11. ¿Qué resultados obtuvieron a partir de la implementación de las nuevas prácticas? Si la práctica es exitosa ¿qué datos cuantitativos o cualitativos utilizan para medirlo? ¿con qué frecuencia?
12. ¿Cómo han recibido los colaboradores estas nuevas prácticas? ¿Y los supervisores?
13. ¿Recomendarías a tus colegas que aplicaran esta práctica tal como ustedes lo hicieron? ¿Sugerirías cambios?
14. A partir de estas prácticas, tuvieron efecto igual en todos los colaboradores, o nota algo diferencial, por ejemplo, en función de la edad de quien recibe el *feedback*?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Tabla 3. Resumen comparativo de las entrevistas

		Natura	Argentum	Banco Galicia	Soft Drinks
Composición generacional		Población menor a 35 años	Población joven	10% Baby Boomers 45% Generación X 45% Generación Y Prácticas alineadas con nuevas generaciones pero sin dificultad de adopción para las demás.	8% Baby Boomers 45% Generación X 47% Generación Y Prácticas alineadas con nuevas generaciones pero sin dificultad de adopción para las demás.
Práctica del Feedback	Disparador del cambio	Evolución e innovación de la cultura. Protagonismo, empoderamiento del colaborador.	Evolución constante Acompañar la realidad de las nuevas generaciones	Evolución Cambio Modelo de Líder	Necesidad de más conversaciones requerida por dinamismo del negocio
	Fuentes de información	S/D	Encuesta de clima	Benchmarks Encuesta de Clima Focus Groups	Benchmarks Investigación interna
	Principal Objetivo	Desarrollo	Desarrollo	Desarrollo Desempeño	Desempeño Desarrollo
	Cambio de nombre	No	Sí	Sí	Sí
	Características del Feedback	Continuo, 360, voluntario, sobre comportamientos prioritarios de Natura	Continuo, oportuno, 360, foco en aspiraciones y fortalezas de las personas (mirada al futuro) en torno a prioridades o a la persona	Continuo, oportuno, 360, mirada al futuro, en torno a competencias	Continuo, mirada al futuro, Supervisor - Colaborador, Colaborador - Supervisor, Peer to Peer disponible, sobre objetivos y comportamientos
	Conversaciones	3 veces al año	S/D	4 veces al año	Mensual
	Implementación desde casa matriz en el exterior	Sí	Sí	No	Sí
	Fecha de implementación	Finales de 2017	2016	nov-17	2015
	Sponsorship	Compromiso de los líderes	S/D	Compromiso del top management hacia abajo	S/D

Fuente: Elaboración Propia

Universidad de San Andrés

		Natura	Argentum	Banco Galicia	Soft Drinks
Rol de Recursos Humanos	Follow up	Campañas de comunicación Reportes	Alertas del sistema y al cierre del ciclo se le pide a los supervisores que dejen asentado el feedback al colaborador	Campañas de comunicación Gestión del proceso	Desde 2008 HR no tiene más rol de "policía". Mensualmente envía surveys que invitan a la reflexión
	Capacitación	Talleres optativos sobre feedback, abiertos, dictados en algunos momentos del año para todos.	Cursos globales, regionales, locales, a nivel organización para todos	Gimnasio de conversaciones para líderes Próximamente cursos para colaboradores	Éstandar para explicar cambios de ciclo y cómo conversar para todos
Herramientas de apoyo	Software/App	Success Factors customizado (SAP)	Desarrollo interno	Co-creación con empresa de tecnología	No
	Registro	Conversación y plan de acción	Como mínimo al cierre del ciclo	Para que las personas tengan material para su propio desarrollo	Si necesitan documentarlo, la forma surge de un acuerdo entre el supervisor y el colaborador.
Herramientas de recolección de resultados	Cualitativos	Focus Groups	Percepciones de la HR Manager	Encuesta de clima	Encuesta de clima. Percepciones: accountability de los people managers, mejores comités de diferenciación.
	Cuantitativos	Reportes del software (nivel de uso de la herramienta)	S/D por ser implementación reciente.	Encuesta de clima Analytics de la herramienta (manual)	Encuesta de clima
Percepción de empleados		Positiva	Positiva, una vez que vencieron cierta resistencia a los cambios y la efectividad de estos.	Positiva	Positiva
Recomendación a otras empresas		Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración Propia

Universidad de San Andrés