



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

**La implementación de un nuevo sistema de
Gestión del Desempeño en W3**

Aprendizajes y propuestas para la organización requerida

Autor: Carolina Rocca

DNI: 31237170

Director de Tesis: Ariel Kievsky

CABA, 1 de Abril de 2019

Índice de Contenidos

1.	Resumen ejecutivo	4
2.	Introducción	5
3.	Proyecto: Nuevo sistema de Gestión del Desempeño en W3	6
3.1	El antes: Evaluación del Desempeño	7
3.2	El después: Diálogos de <i>Performance</i>	10
4.	Encuadre	13
4.1	Contexto de la organización	14
4.1.1	Estructura interna	14
4.1.2	Datos demográficos	15
5.	Objetivos del proyecto	21
5.1.	Objetivo general	21
5.2.	Objetivos específicos	22
6.	Marco de análisis	22
6.1	Gestión del Desempeño	22
6.1.1.	La Gestión del Desempeño en las organizaciones	23
6.1.2	Factores a tener en cuenta en la Gestión del Desempeño	26
6.1.2.1	Gestión del Desempeño por equipos	33
6.1.3	Características de un sistema de Gestión del Desempeño exitoso	35
6.1.4	Problemas que tiene hoy en día	38
6.1.5	Tendencias y vínculo con Desarrollo de Talento	40
6.2	Gestión Humana en PyMEs	44
6.2.1	Definición y Características de la PyME	45
6.2.2	Características de la Gestión Humana en la PyME	48
6.2.2.1	Gestión del desempeño en la PyME	50
6.3	Nuevas generaciones en el trabajo	52
6.3.1	Características distintivas de los <i>Millennials</i>	54
6.3.2	Desafíos en la Gestión del Desempeño y el Desarrollo del Talento en las nuevas generaciones	57
7.	Estrategia de relevamiento de campo	61
8.	Relevamiento de campo	62
8.1	Análisis de la implementación de <i>Diálogos de Performance</i>	62
8.1.1	Entrevistas en profundidad	62
8.1.2	Encuesta	65
8.1.3	Conclusiones del relevamiento	71
8.2	Análisis experiencias en las organizaciones seleccionadas	72
8.2.1	PyME de Servicios de IT	73
8.2.2	Mercado Libre (MeLi)	75

8.2.3	Despegar.com	76
8.2.4	Banco Galicia	77
8.2.5	Natura	80
8.2.6	Conclusiones del Relevamiento	81
9.	Evaluación de Diálogos de <i>Performance</i>	82
9.2	Propuestas de acción sugeridas	87
10.	Conclusión	90
11.	Bibliografía	92
12.	Anexos	94
12.1	Anexo 1 - Listado de preguntas para las Entrevistas en Profundidad al interior de W3	94
12.2	Anexo 2 - Formulario Encuesta al interior de W3	95
12.3	Anexo 3 - Formulario Diálogos de Performance	97

Índice de Tablas

Tabla 1 - Pasos del proceso de Evaluación del Desempeño en W3	8
Tabla 2 - Competencias Evaluación del Desempeño W3.....	9
Tabla 3 - Competencias Diálogos de Performance W3.....	11
Tabla 4 - Pasos del Proceso de Diálogos de Performance	13
Tabla 5 - Detalle demográfico W3 Argentina (Buenos Aires y Tandil)	16
Tabla 6 - Principales diferencias entre Evaluación y Gestión del Desempeño	24
Tabla 7- Categorización PyME.....	46
Tabla 8 - Fuerza laboral del Siglo XX y del Siglo XXI.....	58
Tabla 9 - Verbalizaciones Entrevistas en Profundidad	64
Tabla 10 - Análisis de los criterios de éxito de Diálogos de Performance.....	83

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Variables y Dialécticas del Cambio Organizacional en W3	7
Gráfico 2 - Cantidad de empleados de W3 por país.....	15
Gráfico 3 - Distribución generacional en W3 Argentina	17
Gráfico 4 - Distribución de perfiles en W3 Argentina	17
Gráfico 5 - Proporción de perfiles con gente a cargo en W3	18
Gráfico 6 - Perfiles y Generaciones en W3	19
Gráfico 7 - Género y Generaciones en W3	20
Gráfico 8 - Presencia de mujeres en empresas de tecnología	21
Gráfico 9 - Flujo del Proceso de Gestión del Desempeño	26
Gráfico 10 - ¿Qué es importante al establecer objetivos?	28
Gráfico 11 - Planes para cambiar los sistemas de Gestión del Desempeño.....	41

Gráfico 12 - Año de nacimiento de los encuestados	65
Gráfico 13 - Proporción de Líderes/Gente a cargo	66
Gráfico 14 - Evaluación de Diálogos de Performance	66
Gráfico 15 - Importancia asignada al feedback	67
Gráfico 16 - Aspectos destacados de Diálogos de Performance.....	68
Gráfico 17 - Practicidad operativa de Diálogos de Performance	69
Gráfico 18 - Consideración sobre "Mi Diálogo"	70
Gráfico 19 - Relevancia asignada a la conversación de feedback.....	70



Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

La gestión del desempeño es uno de los pilares de las prácticas de Recursos Humanos en las organizaciones. No importa qué tan grande o pequeña, simple o compleja sea la organización, la gestión eficaz del desempeño es un requisito clave. Todo comienza con la gestión del desempeño: cuáles son los trabajos que la empresa necesita que la gente haga, cómo se espera que la gente haga esos trabajos, y cómo diseñar sistemas que refuercen los estándares que han sido establecidos.

Las organizaciones que ponen sus miras en la contratación de los mejores y más brillantes talentos, y en la construcción de una fuerza laboral diversa, deben tener primero una comprensión clara de para qué están contratando a esas personas y cómo ellas podrán considerarse exitosas en el entorno organizacional (Church y Waclawski, 2009).

El cambio del sistema de evaluación del desempeño en W3 Agencia Digital constituye el eje de este trabajo. Para abordarlo, nos proponemos describir cómo era su anterior proceso de *evaluación* del desempeño y cuáles fueron los pasos e intervenciones principales en su transformación a un sistema de *gestión* del desempeño. Para trazar este recorrido, describiremos la realidad organizacional de W3 antes de la intervención del cambio, y la realidad deseada que motivó el proyecto. Repasaremos los conceptos teóricos más relevantes vinculados a los ejes transversales seleccionados para el desarrollo de este trabajo: la gestión del desempeño, las características de la gestión humana en las empresas PyME y el desafío de gestionar el desempeño con nuevas generaciones en el ámbito del trabajo. Trataremos de emitir un juicio sobre la eficacia y recepción del nuevo sistema, a partir del trabajo de campo en la organización en cuestión bajo la forma de encuestas y entrevistas en profundidad. A su vez, contextualizaremos las prácticas adoptadas a partir de las experiencias reales de otras empresas.

Finalizaremos por argumentar cuáles son los rescates más significativos de esta intervención, y cuáles las recomendaciones o sugerencias para afianzar el éxito del proceso.

2. Introducción

“W3 es una vieja empresa joven”. Con esas palabras sintetizaba uno de sus miembros directivos una cruda realidad: el paso del tiempo no es sólo un mal que aqueja a los seres humanos. Las organizaciones también se ponen “viejas”, y, en la industria de IT, en la que lo “nuevo”, la innovación y el cambio son una constante, ser, o mejor dicho, *estar* viejo, puede significar una sentencia de muerte. La buena noticia es que las organizaciones, a diferencia de los seres humanos (al menos, por ahora) sí pueden renacer y permanecer eternamente jóvenes. Pueden ser objetos de intervenciones que les permitan ajustar sus mecanismos más intrínsecos para adaptarse al contexto y trascender el tiempo. Si bien no existen garantías, existe esa posibilidad.

Este tipo de ajustes implican cambios profundos. Dentro de los niveles de cambio organizacional, aquellos que tienen que ver con las funciones vitales de la organización implican cambios estructurales de tipo cultural. Y ajustar la cultura organizacional, comienza por generar y asentar nuevos comportamientos y formas de hacer. En este sentido, la gestión del desempeño resulta clave, en tanto es el proceso organizacional que orienta, delimita, indica aquellos comportamientos que la organización valora, que guían hacia dónde ir y, sobre todo, cómo llegar.

El presente trabajo se propone describir la implementación de un nuevo sistema de gestión del desempeño en W3 y plantear una serie de recomendaciones a partir de los aprendizajes extraídos y los objetivos de la organización, a la luz del marco teórico seleccionado para su abordaje.

Para ello, nos proponemos responder las siguientes preguntas:

Pregunta Central

- ¿Qué aprendizajes y recomendaciones pueden extraerse de la implementación del nuevo proceso de Gestión del Desempeño en W3?

Preguntas Complementarias

- ¿Cuáles son las tendencias actuales en Gestión del Desempeño?

- ¿Cuáles son las particularidades de la Gestión del Desempeño en las PyMEs?
- ¿Cómo influyen las características de la generación *millennial* en la práctica de la Gestión del Desempeño?
- ¿Qué están haciendo otras empresas con relación a Gestión del Desempeño?

3. Proyecto: Nuevo sistema de Gestión del Desempeño en W3

En función de una serie de resultados desfavorables vinculados a la fórmula "ingresos - costos", la dirección de W3 identificó, entre otras, la necesidad de adoptar nuevas formas de abordar el trabajo, poniendo foco en la eficiencia y el aprovechamiento del real potencial de su capital humano.

Luego de un intenso trabajo de análisis estratégico, la cúpula directiva estableció un campo de acción concreto y direccionado, dentro del que se incluyó (indefectiblemente) la gestión de recursos humanos. En la necesidad primordial de adoptar nuevos comportamientos organizacionales que resulten en una gestión del trabajo más eficiente, el primer ajuste que se hizo evidente fue el del mecanismo que regula los objetivos individuales de los empleados como partes del engranaje de un objetivo colectivo. En otras palabras, el mecanismo de Gestión del Desempeño.

El Gráfico 1 representa el campo de acción planteado por la dirección de W3, en el que se destaca el rol de las personas, de los *skills* y *la performance* como los *inputs* generadores primarios de un cambio organizacional.

Gráfico 1- Variables y Dialécticas del Cambio Organizacional en W3



Fuente: W3 (2018)

A partir del contraste entre el desempeño colectivo actual y el desempeño deseado de W3, se puso foco en **las personas** como protagonistas de la propulsión del cambio requerido, a partir de su liderazgo, habilidades y desempeño. La premisa para poder ejercer ese protagonismo fue la de ser capaces de **sostener conversaciones honestas, valiosas y significativas** para:

- potenciar a las personas en sus talentos actuales,
- invitarlas a superarse en sus oportunidades de mejora (a partir del *feedback* asertivo y la construcción de planes de mejora),
- estimular la generación de sinergias en las capacidades de los equipos y los procesos entre áreas.

Como resultado, surgió “Diálogos de *Performance*” el nuevo proceso de gestión del desempeño de W3, con la consigna de llevar a la organización hacia una cultura del *feedback* para el logro de la excelencia.

3.1 El antes: Evaluación del Desempeño

El proceso de evaluación del desempeño vigente en W3 hasta entonces, consistía en una formalidad seguida muy de cerca por el área de Recursos

Humanos, a llevarse a cabo semestralmente durante los meses de Abril y Octubre de cada año.

Involucraba cinco pasos por los que cada colaborador y supervisor debían pasar en cada una de esas dos instancias. En la siguiente tabla, se incluye una breve descripción de cada uno y sus principales características:

Tabla 1 - Pasos del proceso de Evaluación del Desempeño en W3

PASO	DESCRIPCIÓN
Evaluar Competencias Clave	Asignar una puntuación a los conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al individuo ejecutar adecuadamente sus tareas, a partir de la Guía de Evaluación del Desempeño.
Evaluar Objetivos	Evaluar y asignar una puntuación al grado de cumplimiento de los objetivos seteados en el periodo anterior.
Plan de desarrollo individual	Documentar las necesidades de desarrollo de corto y largo en el Form, en los apartados de “Fortalezas de <i>Performance</i> ” y “Oportunidades de Mejora”. Esto no lleva asociado un puntaje sino <i>feedback</i> cualitativo para trabajar en el desarrollo del colaborador.
Evaluar resultados: instancia de <i>feedback</i>	Cumplir con las dos instancias formales de <i>feedback</i> : Abril y Octubre, y un seguimiento periódico intermedio para trabajar realmente en el acompañamiento de cada colaborador/a.
Setear Objetivos	Luego del análisis de la situación actual de <i>performance</i> , líder y evaluado setean los objetivos clave en relación al nivel jerárquico y área funcional del colaborador, a partir de la Guía de Objetivos.

Fuente: W3 (2017)

En la evaluación de competencias clave y objetivos, se utilizaba un mismo sistema de calificación que consistía en una escala del 1 al 5:

1. Insatisfactorio
2. Puede mejorar
3. Consistente
4. Destacado
5. Excepcional

Las competencias a evaluar eran cuatro para todos los colaboradores y cinco para aquellos con personal a cargo. Cada competencia estaba definida en una

guía de competencias con descripciones e indicadores de comportamiento con ejemplos concretos para cada nivel de la escala, con el objetivo de orientar al supervisor a la hora de calificar. A continuación, se incluye una tabla con un resumen de los aspectos más relevantes definidos para cada competencia:

Tabla 2 - Competencias Evaluación del Desempeño W3

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de sentir como propios los objetivos de W3, desarrollando con entusiasmo y dedicación los proyectos y tareas a su cargo. ● Capacidad de anticipar el impacto de sus acciones y decisiones en los clientes, en la empresa y en su propio equipo de trabajo, adecuando su comportamiento y/o coordinando operaciones pertinentes.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de participar activamente en la persecución de una meta común, incluso aunque ésta no se relacione directamente con el beneficio y lucimiento personal. ● Capacidad de impactar positivamente en el clima de trabajo, generando un ambiente colaborativo, ofreciendo ayuda y pidiendo asistencia en vistas de un propósito compartido.
Conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo. ● Ser referente en la temática, compartiendo sus conocimientos y experiencias con otros.
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Idoneidad para lograr resultados de manera eficiente, en términos de costo y tiempo, impactando positivamente en la satisfacción de los clientes, en los procesos internos y en la rentabilidad. ● Capacidad de sumar valor agregado en cada una de las gestiones que tenga a su cargo, aprovechando el tiempo, costos y recursos.
Liderazgo (gente a cargo)	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de establecer y comunicar objetivos y prioridades, motivando al equipo en torno a un propósito compartido. ● Generar compromiso, lograr respaldo de superiores para afrontar exitosamente los desafíos de la organización. ● Estar al servicio de su equipo, propiciando el crecimiento y desarrollo de las personas que conduce. ● Promover y construir un clima de trabajo armónico y desafiante, coordinando acciones efectivamente entre los miembros y/o con actores por fuera del equipo.

Fuente: W3 (2017)

Respecto de los objetivos, se instaba a que cada líder los planteara tomando como referencia la Guía de Objetivos de W3, la cual presentaba objetivos base por nivel de *seniority* y una guía para la elaboración de Objetivos *SMART*, por

sus siglas en inglés para *Specific* (específico), *Measurable* (medible), *Achievable* (realizable), *Realistic* (realista) y *Time-Bound* (limitado en tiempo). Como mínimo se solicitaban dos objetivos, uno puesto por el líder y otro puesto por el mismo colaborador en forma consensuada.

Fortalezas de *Performance* y Áreas de oportunidad de mejora, no eran áreas que necesitaran una calificación, sino que consistían en discusiones cualitativas para establecer acuerdos de desarrollo.

Las puntuaciones obtenidas por cada colaborador en las áreas de Competencias y Objetivos eran promediadas con un promedio simple y existía el acceso a un premio económico para aquellos individuos que hubieran tenido como resultado global un número igual o mayor a 3.5, es decir, “cayeran” en el cuadrante de “destacado”. Aquellos que tuvieran puntuaciones inferiores a 3, es decir, cayeran en los cuadrantes de “puede mejorar” o “insatisfactorio” participaban en un plan de *performance* hasta el próximo período. El colaborador conocía su calificación del semestre (y, por ende, su elegibilidad para un premio) durante las instancias formales de *feedback*.

3.2 El después: Diálogos de Performance

El nuevo sistema de gestión de *performance* parte de un aspecto clave: pone el peso en la conversación. Ya desde la elección de su nombre, la utilización de la palabra “Diálogos” en lugar de “Evaluación” corre el foco del pasado y del puntaje, para ponerlo en la discusión y en la construcción a futuro.

Diálogos de *Performance*, implica, además, cuatro ajustes fundamentales:

1. Desacoplar premio de *feedback*. La devolución deja de estar "teñida" por la existencia de un monto en dinero directamente relacionado con un "puntaje" de *performance*. De esta manera, se apunta a que los líderes puedan tener conversaciones reales y puras sobre desarrollo que incentiven el logro de capacidades para el alto desempeño.
2. Introducir una instancia de autoevaluación. Destacar la importancia de reflexionar sobre el propio desempeño antes de ser evaluado. Clave para el *feedback* constructivo con el líder.

3. Redefinir el “cómo” hacer en W3 en siete nuevas competencias. Describir los conocimientos, habilidades y actitudes que permiten a la organización alinearse con expectativas compartidas. Poner a disposición una guía de competencias que incluya la descripción de cada una e indicadores de comportamiento por nivel (tal como había antes), pero además acciones concretas de autodesarrollo y acciones de liderazgo, así como recursos de profundización como libros, películas, *websites*, entre otros.
4. Establecer un plan de acción para el desarrollo. Declarar los compromisos a tomar por líder y colaborador a corto, mediano y largo plazo para crecer en las oportunidades de mejora, a partir de las fortalezas de cada uno.

Respecto a la escala de calificación, se realizó una pequeña modificación para reducir la escala a 4 niveles en lugar de 5. De esta manera, los niveles son:

1. Necesita Mejorar
2. Cumple
3. Se destaca
4. Es excepcional

Las nuevas competencias expresan los conocimientos, habilidades, actitudes y valores que W3 se propuso para alcanzar los resultados deseados. Son el CÓMO hacer en la organización. En la tabla siguiente, un resumen de las siete competencias y su descripción general:

Tabla 3- Competencias Diálogos de Performance W3

Competencia	Descripción
Ser atrevidos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Tomar decisiones pensando en el largo plazo, con una mirada más amplia que el efecto inmediato. ● Asumir riesgos, tomar la iniciativa, aunque no estén todos los recursos a disposición. ● Exige tomar una actitud protagonista, salir de la zona de confort. Esto significa reconocerse parte del problema para poder ser parte de la solución, sin esperar “que otros lo hagan por mí”.
Comprometer-nos con los resultados y el cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Comprender nuestro rol en la cadena de valor de W3, es decir, comprender las expectativas y necesidades de cada una de sus partes para poder ver más allá del resultado de nuestra tarea, teniendo como meta final la satisfacción del cliente.

Trabajar en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de participar activamente en la persecución de una meta común, entendiendo y respetando qué necesita el otro de mí para, en conjunto, cumplir nuestros objetivos con excelencia.
Ejecutar con excelencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de, sin caer en el perfeccionismo, trabajar con altos estándares de calidad en todos nuestros entregables como colaboradores. ● Implica buscar soluciones que eviten los retrabajos, y que siempre sean las mejores posibles.
Ser flexibles al cambio	<ul style="list-style-type: none"> ● Ser permeables y aceptar lo nuevo como parte de la tarea. ● Adaptar ideas y planes a situaciones de cambio, reaccionar en forma rápida a situaciones nuevas o difíciles ofreciendo soluciones originales. ● Asumir el riesgo de cuestionar los esquemas tradicionales de funcionamiento, proponiendo nuevas formas de hacer las cosas.
Protagonizar nuestro desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ● Generar proactivamente instancias de aprendizaje informal que aporten a la mejora de nuestro desempeño. ● Explorar áreas de “nutrición” profesional a todo nivel.
Liderar para desarrollar talento (gente a cargo)	<ul style="list-style-type: none"> ● Estar al servicio de las personas, propiciando su crecimiento para lograr un alto nivel de desempeño. Implica identificar y extender los propios talentos y el de otras personas, haciendo que cada individuo logre su máximo potencial a partir del <i>feedback</i> y el establecimiento de un plan de acción de desarrollo concreto y sistematizado.

Fuente: W3 (2018)

En cuanto a los objetivos, permanecen dos, uno sugerido por el colaborador y otro por el líder, ambos de manera consensuada. Se eliminó la antigua Guía de Objetivos genéricos por *seniority* para concentrarse en el armado de objetivos SMART a medida de la realidad de cada individuo.

En cuanto al proceso formal de Diálogos de *Performance*, pasa a ser un proceso anual a llevarse a cabo en el mes de Noviembre, con revisiones trimestrales de seguimiento. Este proceso puede resumirse de la siguiente manera:

Tabla 4 – Pasos del Proceso de Diálogos de Performance

Paso	Descripción
Mi diálogo	Instancia de autoevaluación. Se trata de completar el mismo formulario que completará el líder, para poder tenerlo como punto de partida para la reflexión conjunta.
Dialoguemos	Instancia de encuentro con el líder para conversar sobre los puntos de la evaluación y llegar a acuerdos respecto a sus resultados.
Plan de acción	Compromisos concretos a corto, mediano y largo plazo para desarrollo.
Revisión trimestral	Encuentros para dar seguimiento a los compromisos establecidos y ajustarlos de ser necesario.

Fuente: Elaboración propia sobre material de W3 (2018)

En cuanto al premio o bono, como mencionamos, se desacopla del momento del *feedback* para pasar a ser un componente de remuneración variable basado en el logro de los resultados de la compañía como colectivo. Si bien el desempeño individual y nivel de puesto influyen en el número final, se apunta a separarlos en el tiempo. Las evaluaciones suceden en Noviembre y el bono, en Febrero.

Más allá de los tecnicismos, el mayor cambio en Diálogos de *Performance* tiene que ver con los aspectos cualitativos del proceso. Este nuevo sistema de gestión del desempeño tiene la intencionalidad de promover el cambio cultural en W3, a través de una contribución diferente y diferencial de sus colaboradores, la que se impulsará a partir de promover la autoconsciencia (“Mi Diálogo”) y el contraste de “dónde estoy y a dónde quiero/debo llegar” a través de un Diálogo continuo.

4. Encuadre

En este capítulo se realiza una descripción de W3 Agencia Digital. Si bien la compañía tiene presencia en Argentina, Brasil y Estados Unidos, nos

enfocaremos en la operación de Argentina, en tanto ha sido en este país el alcance del Proyecto Diálogos de *Performance*.

4.1 Contexto de la organización

W3 es una PyME Argentina perteneciente a la industria de la Tecnología de Información (IT, por sus siglas en inglés). Concretamente, se trata de una agencia que se dedica al desarrollo de contenidos y aplicaciones en plataformas digitales tales como sitios web, aplicaciones móviles y/o redes sociales.

Fue fundada en el año 1995 por tres socios argentinos cuando en el país Internet era todavía un negocio incipiente. Comenzó su actividad dando servicios a empresas multinacionales, desarrollando mercado tanto en Argentina como en el resto de Latinoamérica incluyendo Brasil. Poco a poco fue penetrando el mercado americano y fue a partir de una fructífera relación comercial que, trece años posteriores a su fundación, en 2008, se incorporase un ex-cliente americano como cuarto socio a su directorio.

4.1.1 Estructura interna

Durante casi dos décadas, W3 funcionó dando soporte a sus clientes en diferentes regiones de manera centralizada. Con la llegada del cuarto socio de origen americano, la empresa tomó la decisión estratégica de organizarse en tres unidades de negocio (UN), cada una enfocada a un mercado diferente: Latam, Brasil y USA. Tres de los socios tomaron control directo de cada una de estas unidades respectivamente, y el cuarto socio, la dirección del departamento de Administración, Finanzas e Infraestructura como área transversal. Este fue el inicio de la “profesionalización” en W3, al radicarse las Gerencias operativas (UN) y Funcionales (Administración y Finanzas, Recursos Humanos e Infraestructura) en una coyuntura en la que se dio un salto de crecimiento. Tiene sentido, siguiendo a Penna (2007), ya que este tipo de cambios en la estructura y los procesos son requeridos cuando las empresas se vuelven crecientemente complejas a medida que transitan el camino desde su inicio (*start up*) hacia las etapas de estabilización.

Recursos Humanos

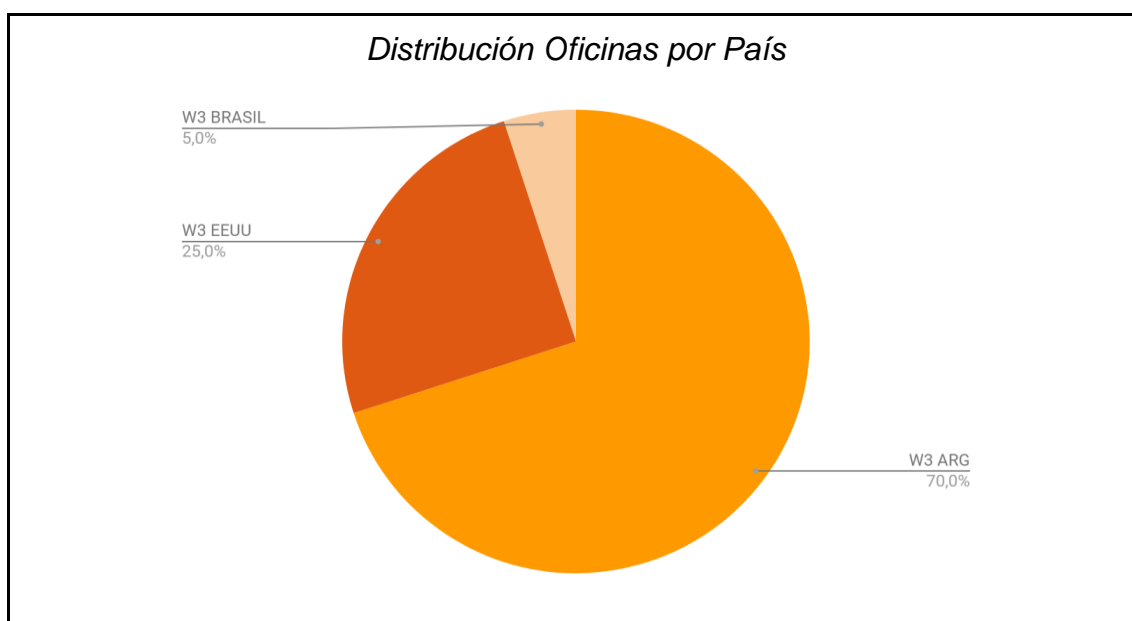
El sector de Recursos Humanos forma parte del departamento de Administración, Finanzas e Infraestructura. Se trata de una gerencia, formada por una Gerente de Recursos Humanos, una Analista y una Asistente. Es la única área que tiene la particularidad de depender de manera simultánea de los cuatro socios. El sector comenzó a desarrollarse en la compañía hace aproximadamente diez años, es decir, aproximadamente a la mitad de su existencia, cuando el número de empleados comenzó a crecer en volumen y se presentaron necesidades de profesionalización y atención de funciones *soft*.

4.1.2 Datos demográficos

W3 cuenta en la actualidad con 100 empleados, de los que aproximadamente 70 residen en Argentina, 25 en Estados Unidos y 5 en Brasil. De esta manera, se constituye en una PyME multinacional.

La oficina central se encuentra en Argentina, en el barrio porteño de San Telmo. En la provincia de Buenos Aires, la oficina de Tandil constituye el *pool* técnico de la agencia gracias a un convenio con la Universidad del Centro, de donde egresan estudiantes de las carreras afines a Sistemas. En Estados Unidos, la oficina se encuentra Dallas, en el estado de Texas. En Brasil, aún no hay una oficina, sino que los empleados se desempeñan de manera remota.

Gráfico 2 - Cantidad de empleados de W3 por país



Fuente: Elaboración propia sobre material de W3 (2018)

En cuanto a datos demográficos generales, en la siguiente tabla se resume el porcentaje de varones y mujeres, edad y antigüedad promedio:

Tabla 5 - Detalle demográfico W3 Argentina (Buenos Aires y Tandil)

W3 Argentina	
Cantidad de empleados	67
% Mujeres	43%
% Varones	57%
Edad promedio	33
Antigüedad promedio (Años)	6,1

Fuente: Elaboración propia sobre material de W3 (2018)

Al analizar la antigüedad de los empleados, podemos mencionar que supera la media, al menos localmente, si tomamos como referencia el promedio de permanencia en empresas de tecnología provisto por la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI)¹. Según la CESSI, en 2017 estas empresas tuvieron una rotación de personal del 27% en promedio. Es decir, 3 de cada 10 empleados migró de una empresa a la otra en un año o menos.

Al considerar la perspectiva generacional, existe un predominio de colaboradores pertenecientes a la Generación Y o *Millennials*, ya que éstos son los nacidos entre 1981-1996, de acuerdo con el Dr. Roberto Igarza (2017)², y el promedio de la edad en W3 es de 33 años.

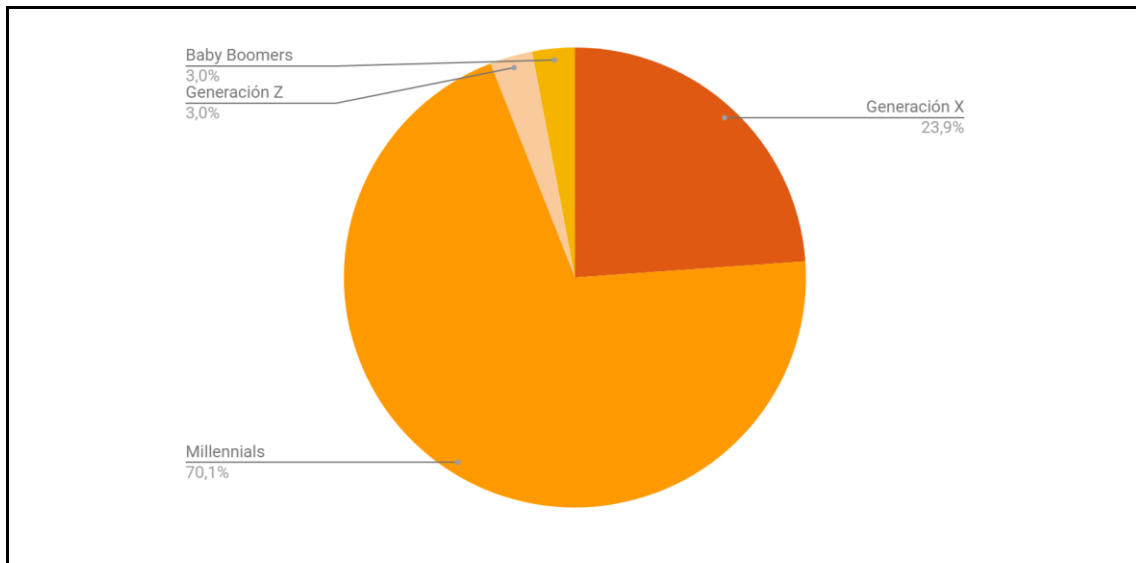
Si bien son mayoría, conviven junto a los *Millennials* otras tres generaciones: *Baby Boomers* (nacidos entre 1946-1967), Generación X (nacidos entre 1968-1980) y Generación Z (nacidos entre 1997-2010) quienes ya están dando sus primeros pasos en la compañía.

En el siguiente gráfico, se muestra un detalle de la distribución generacional total de W3 Argentina hacia fines de 2018:

¹ Reporte Anual sobre el Sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina, CESSI (2017)

² Material de la clase "Ciberculturas" del Prof. Dr. Roberto Igarza - UdeSA (2017)

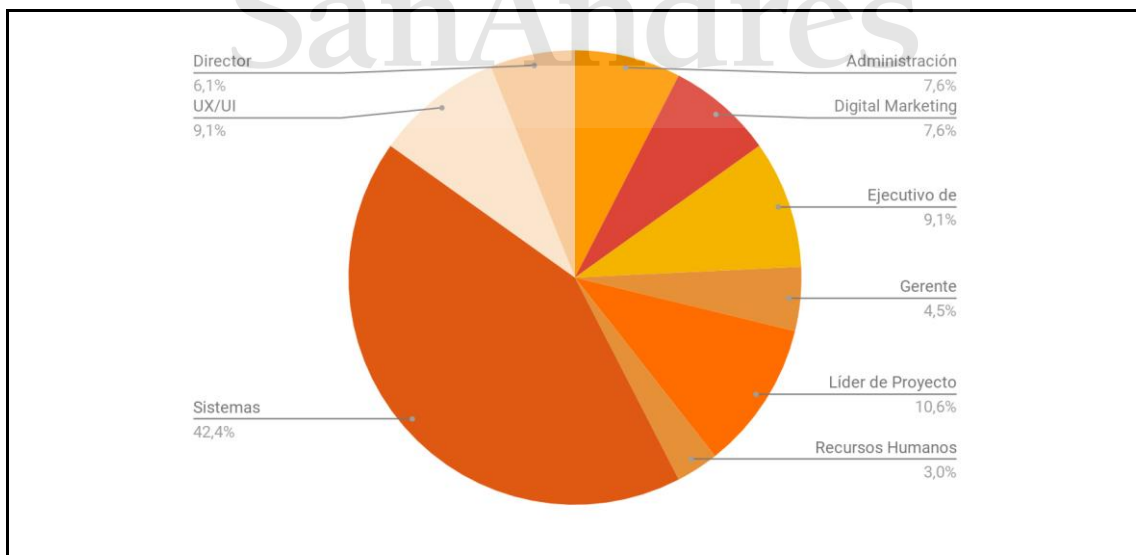
Gráfico 3 - Distribución generacional en W3 Argentina



Fuente: Elaboración propia sobre material de W3 (2018)

En relación al tipo de perfiles presentes en la compañía, de acuerdo con los datos relevados y expresados en el Gráfico 4, hay en Argentina predominio de personal de Sistemas (Desarrolladores Web, Líderes de Proyecto), seguidos por perfiles de *Management* (Directores, Gerentes), Diseño *UX/UI* (*Siglas para User Experience y User Interface*³), *Digital Marketing*, Comerciales y áreas de soporte (Administración y Recursos Humanos).

Gráfico 4 - Distribución de perfiles en W3 Argentina

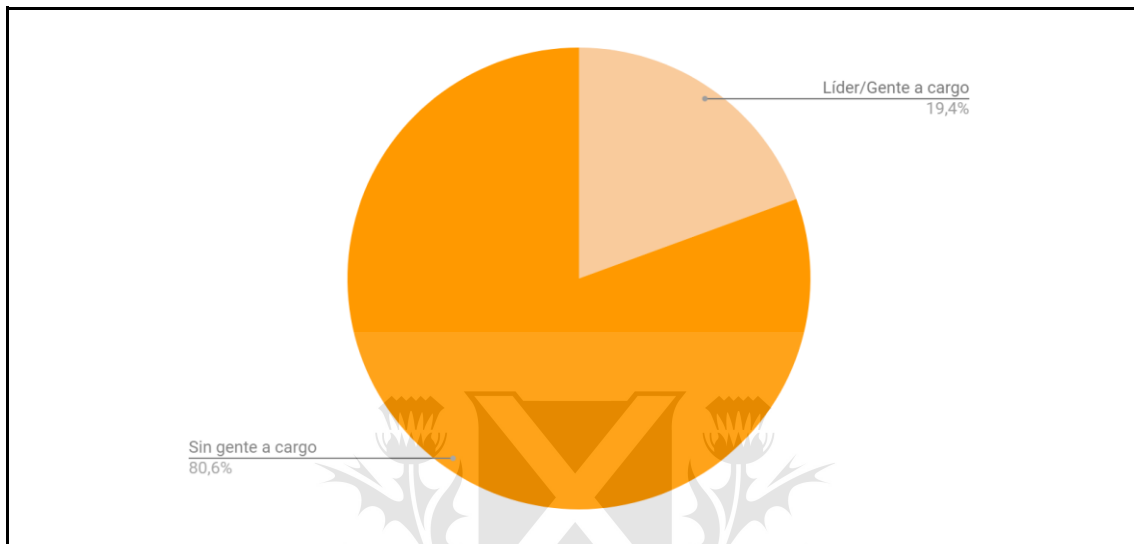


Fuente: Elaboración propia sobre material de W3 (2018)

³ Experiencia de Usuario e Interfaz de Usuario. Se utiliza el término en inglés por ser el estándar en la industria.

En cuanto a la proporción de Líderes o personas con gente a cargo, es de aproximadamente de un 20%, como puede observarse en el Gráfico 5. Es decir, a grandes rasgos y en términos de un análisis simplificado, existe un coordinador por cada 5 personas.

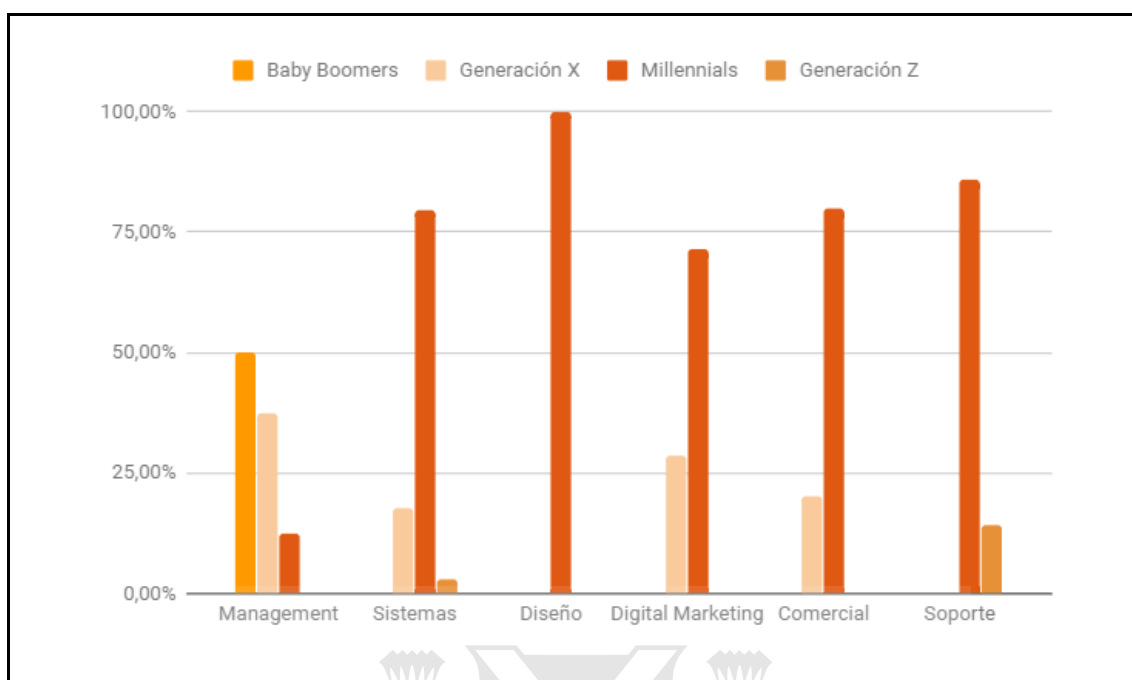
Gráfico 5 - Proporción de perfiles con gente a cargo en W3



Fuente: Elaboración propia sobre material de W3 (2018)

Al cruzar los datos de distribución generacional, perfiles y liderazgo, podemos observar que, si bien los *Millennials* dominan la escena de W3, la excepción resultan los puestos de *management* o directivos, en los que aún hay predominancia de Generación X y *Baby Boomers* como se observa en el gráfico siguiente:

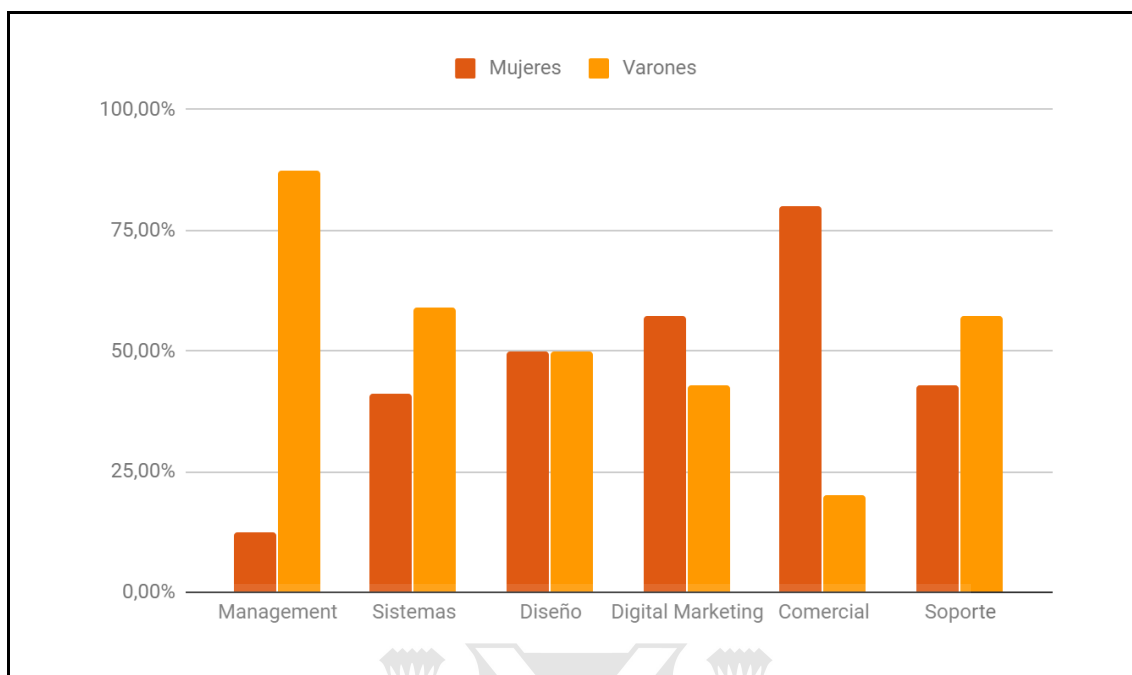
Gráfico 6 - Perfiles y Generaciones en W3



Fuente: Elaboración propia sobre material de W3 (2018)

Respecto de la distribución de género, tomando en cuenta la población laboral total, la compañía tiende a estar equilibrada, habiendo un 43% de mujeres y un 57% de varones. Sin embargo, al cruzar los datos entre distribución de género, perfiles y liderazgo, observamos que es muy baja la proporción de mujeres en los puestos directivos, y menor en perfiles de Sistemas y Soporte. En cuanto a perfiles de Diseño, la proporción es pareja, y superior en perfiles de *Digital Marketing* y Comercial.

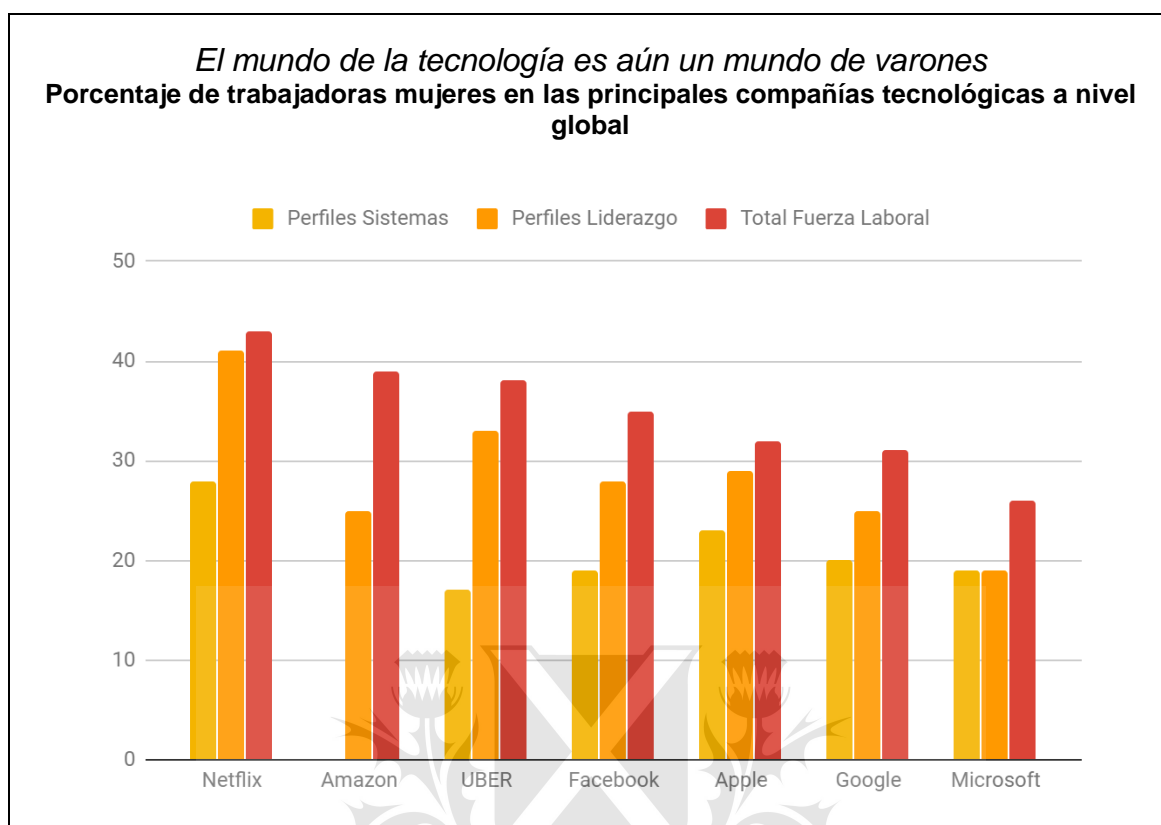
Gráfico 7 - Género y Generaciones en W3



Fuente: Elaboración propia sobre material de W3 (2018)

En contexto, el *ratio* de mujeres presentes en la fuerza laboral total, coloca a W3 sobre la media de las empresas de tecnología a nivel global, de acuerdo con un estudio de Statista (2017) representado en el Gráfico 8. Sin embargo, en cuanto a puestos de liderazgo y de sistemas, refleja la situación general de la industria, con menor presencia femenina.

Universidad de
San Andrés



Fuente: Statista⁴ (2017)

5. Objetivos del proyecto

En líneas generales, el proyecto Diálogos de *Performance*, surgió en W3 a partir de la necesidad de impulsar un cambio cultural. Diálogos... constituye uno de los primeros ajustes importantes en el ecosistema organizacional con el objetivo de “crear *momentum*” y comenzar a instalar mecanismos de gestión del desempeño que imposibiliten una vuelta atrás.

5.1. Objetivo general

- Impulsar el rendimiento general de la organización.

El horizonte de la compañía es el de apuntalar un “cultura de la excelencia” que permita a W3, en primer lugar, sanear los números en rojo a través de una serie de medidas, entre las que se halla y es objeto del presente trabajo, la gestión del desempeño. En segundo lugar, que le permita mejorar los índices

⁴ <https://www.statista.com/chart/4467/female-employees-at-tech-companies/>

de satisfacción de sus empleados en cuanto a su percepción sobre las oportunidades de desarrollo en la compañía.

5.2. Objetivos específicos

- Que los colaboradores sean capaces de sostener conversaciones honestas, valiosas y significativas que les permitan desarrollar sus habilidades y capacidades.
- Que las personas compartan una mirada común sobre cómo W3 “hace que las cosas sucedan”, que les permita concentrarse en los comportamientos que contribuyen al desempeño colectivo esperado de la compañía.
- Facilitar la toma de decisiones en cuanto al trayecto de los colaboradores dentro de la compañía.

6. Marco de análisis

En cuanto a las ideas o marcos teóricos centrales para el análisis del caso, haremos un recorrido por tres ejes centrales que nos ayudarán a articular los resultados de la implementación del proyecto en W3 hasta ahora y las sugerencias pertinentes: Gestión del Desempeño, Gestión del Desempeño en las PyMEs y Generación *Millennial* en el Trabajo.

6.1 Gestión del Desempeño

El presente capítulo pretende conceptualizar el proceso de la Gestión del Desempeño en las organizaciones a nivel general. Comenzaremos por desentrañar los conceptos clave que marcaron la evolución de la Evaluación del Desempeño al de Gestión del Desempeño y su función en las organizaciones. Seguiremos por describir qué factores tener en cuenta en la Gestión del Desempeño en la actualidad, haciendo hincapié, para terminar, En los problemas que enfrenta hoy en día y cuáles son las tendencias en relación al concepto de Desarrollo de Talento.

6.1.1. La Gestión del Desempeño en las organizaciones

En el libro “Gestión del Desempeño: de la investigación a la acción” (Smither & London, 2009) publicado por la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional (SIOP, en sus siglas en inglés), distintos autores se manifiestan acerca del proceso de gestión del desempeño, desgranando sus necesidades y elaborando propuestas fundadas en bases empíricas a partir de la investigación de compañías diversas.

De acuerdo con estos autores, en los últimos diez años, las organizaciones han evolucionado del concepto de “evaluación del desempeño” al de “gestión del desempeño”. En palabras exactas, “mientras que la evaluación del desempeño enfatiza la revisión (generalmente anual) del desempeño de un empleado, la gestión del desempeño se refiere a un proceso continuo que incluye establecer (y alinear) metas, entrenar y desarrollar empleados, proporcionar retroalimentación informal, evaluar formalmente el desempeño y vincular el desempeño con reconocimiento y recompensas” (Smither & London, 2009:15).

Podemos decir que la evaluación del desempeño tiende a centrarse en el pasado, es decir, resulta una herramienta operativa que generalmente se utiliza una o dos veces al año, y se basa en una mirada retrospectiva del accionar del individuo, centrándose en la revisión de hechos que ya acontecieron para calificar su grado de cumplimiento o incumplimiento y en las correspondientes acciones correctivas. En cambio, la gestión del desempeño es un sistema más abarcativo (incluye a la evaluación) que provee una mirada continua y prospectiva sobre ese accionar individual pero también en contexto con lo que es importante para la organización en su conjunto. Es decir, se enfoca en una visión de futuro y en acciones proactivas que contribuyan al desarrollo del individuo, en línea con la visión, misión y objetivos organizacionales.

El objetivo de este proceso continuo es mejorar el desempeño del empleado (así como la satisfacción laboral y el compromiso con la organización) y el desempeño de la organización como un todo. Aguinis (2009) define a la gestión del desempeño como un proceso continuo de identificación, medición y desarrollo del desempeño de individuos y equipos, y la alineación del desempeño con los objetivos estratégicos de la organización. De esta

definición se desprenden dos conceptos clave que son “proceso continuo” y “alineación con los objetivos estratégicos”. Esto implica que, si un supervisor llena un formulario una vez al año porque se trata de un requisito del área de recursos humanos, entonces no se trata de un proceso continuo. Y, por otro lado, si la evaluación del desempeño de los empleados se lleva a cabo sin tener en cuenta el grado en que el individuo contribuye al desempeño de su equipo y de la organización en su conjunto, y, de esta manera, contempla cómo puede mejorar ese desempeño en el futuro, tampoco es consistente con esta definición.

Tabla 6 - Principales diferencias entre Evaluación y Gestión del Desempeño

Evaluación del Desempeño	Gestión del Desempeño
Operativa	Estratégica
Top-Down	Involucra diálogo
Retrospectiva para correcciones	Orientada a futuro para crecimiento
Típicamente una o dos veces al año	Revisión continua, intercalada con revisiones formales
Estructura / sistema rígido	Proceso flexible
No necesariamente vinculada al negocio	Definitivamente vinculada al negocio
Suele tener un enfoque cuantitativo	Combina enfoques cuantitativos y cualitativos
Enfoque Individual	Enfoque colectivo
Generalmente vinculada a compensación	Menos habitual que se vincule a compensación
Burocrática con un enfoque en papeleo / documentación	Más informal y enfocada en documentación
Generalmente administrada por RRHH	Administrada por gerentes y supervisores, con soporte de RRHH

Fuente: talentmanagement360.com (2017)⁵

Siguiendo a Cleveland y Murphy (1989), Aguinis (2009) sostiene que la gestión del desempeño se convierte en un “verdadero sistema de gestión del desempeño” cuando sirve a seis propósitos clave de la organización:

⁵<https://talentmanagement360.com/the-difference-between-performance-management-and-performance-appraisal/>

1. *Propósito Estratégico*: al vincular los objetivos de la organización con objetivos individuales, lo que refuerza los comportamientos coherentes con la estrategia organizacional.
2. *Propósito Administrativo*: ya que resulta una fuente de información válida y útil para tomar decisiones sobre los empleados, incluyendo ajustes salariales, promociones, retención, reconocimiento, entre otros.
3. *Propósito de Comunicación*: al constituir un vehículo de información entre supervisores y empleados en los que se discute desempeño, se visibilizan y acuerdan expectativas y áreas de oportunidad de mejora.
4. *Propósito de Desarrollo*: a través del *feedback* continuo, se habilita a los individuos un canal para la identificación de fortalezas y debilidades. El aspecto principal del propósito de desarrollo es que los empleados reciban información sobre sí mismos que los ayude con sus trayectorias profesionales, tanto a corto como a largo plazo.
5. *Propósito de Mantenimiento Organizacional*: al proporcionar información sobre los conocimientos, las habilidades, el potencial de promoción y el historial de asignaciones de los empleados, que pueden ser utilizados tanto en la planificación de la fuerza laboral como en la evaluación de las necesidades de capacitación. A su vez, esta información sirve para evaluar los logros de desempeño a nivel organizativo y la efectividad de las intervenciones de recursos humanos (por ejemplo, si los empleados se desempeñan en niveles más altos después de participar en un programa de capacitación).
6. *Propósito de Documentación*: al proporcionar datos concretos que generalmente son almacenados en plataformas o sistemas definidos por la organización, que pueden servir a propósitos diversos tales como litigios o para evaluar la precisión predictiva de los instrumentos de selección de la compañía.

Las organizaciones tienen muchas ventajas cuando pueden hacer que su sistema de gestión del desempeño sirva a estos seis propósitos. De acuerdo con los datos provistos por Aguinis, las organizaciones con sistemas de gestión del desempeño formales y sistemáticos tienen un 51% más de probabilidades de obtener mejores resultados financieros que las otras organizaciones de la

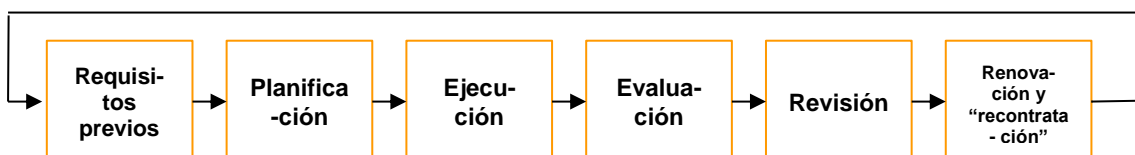
muestra analizada, y son un 41% más propensas a tener mejores resultados en otras áreas, como la satisfacción del cliente, retención de empleados y otras métricas importantes. Muchas organizaciones pueden tener lo que consideran un “sistema de gestión del desempeño”, pero es necesario prestar atención a que esto puede ser una simple evaluación del desempeño en el mejor de los casos, o un obstáculo administrativo impuesto por el departamento de recursos humanos en el peor. Por lo tanto, no es suficiente tener algún tipo de mecanismo de gestión del desempeño, sino uno sistema que sirva para tantos de los seis propósitos descritos como sea posible. En la siguiente sección se abordan los factores clave a tener en cuenta para implementar un proceso de gestión del desempeño que permita a las organizaciones maximizar los beneficios de su sistema.

6.1.2 Factores a tener en cuenta en la Gestión del Desempeño

Como se señaló anteriormente, la gestión del desempeño es un proceso continuo. Sin embargo, y de acuerdo con Aguinis (Smither & London, 2009), cuando se implementa un sistema por primera vez pueden identificarse en el proceso una serie de etapas (que acontecen de manera cíclica y continua) que pueden describirse como:

- Requisitos previos
- Planificación del desempeño
- Ejecución del desempeño
- Evaluación del desempeño
- Revisión del desempeño
- Renovación y “recontratación” del desempeño

Gráfico 9 - Flujo del Proceso de Gestión del Desempeño



Fuente: Smither & London (2009)

Según el autor, la etapa de **requisitos previos** se refiere a la necesidad del individuo de conocer la misión, visión, valores de la organización, sus objetivos

estratégicos y, por supuesto, las características de su puesto en ese contexto organizacional.

La **planificación** del desempeño implica una discusión y un acuerdo entre el individuo y su supervisor sobre qué se necesita hacer (resultados) y cómo debe ser realizado (comportamientos) junto con un plan de desarrollo. De acuerdo con un estudio del CEB (Corporate Executive Board)⁶ (2015), al determinar los resultados esperados, resulta clave definir objetivos que sean:

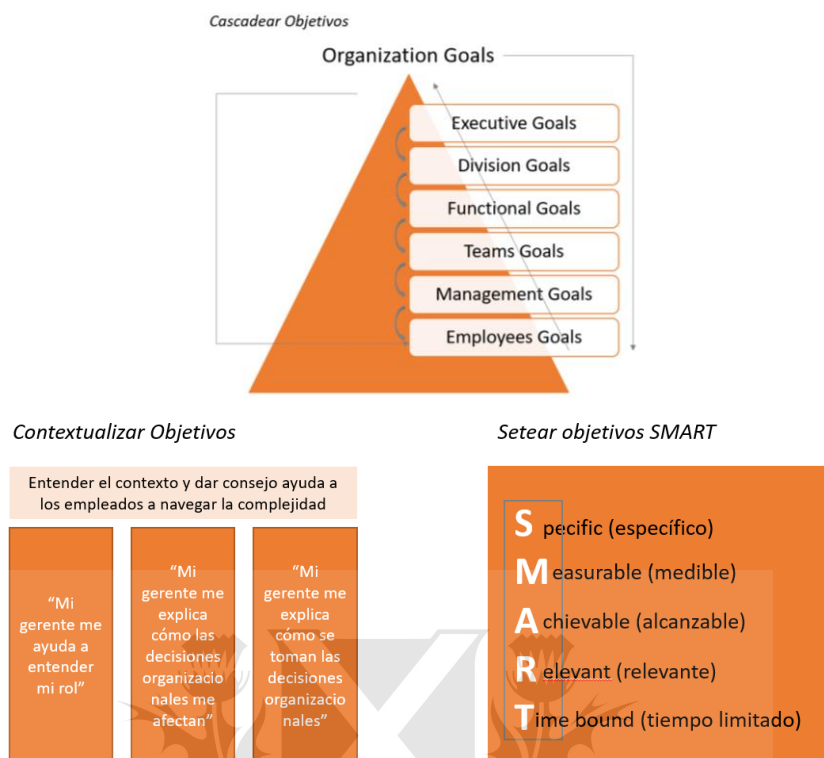
- *Cascadeados*⁷, es decir, que proporcionen un enlace directo con los objetivos organizacionales, a la vez que sirvan para crear transparencia en torno a la estrategia organizacional y un sentimiento de adueñamiento de la estrategia por parte de los empleados.
- *Contextualizados*, es decir, que los empleados no sólo conozcan las características y la importancia de su rol y cómo éste contribuye a la estrategia organizacional, sino que además comprendan cómo las decisiones organizacionales los afectan y cómo estas decisiones son analizadas. La construcción de contexto para los empleados, además de la transparencia, ayuda a que puedan priorizar y entender cómo pueden agregar mayor valor.
- *SMART*⁸. Definir objetivos siguiendo este criterio hace que los objetivos sean tangibles para los individuos, haciéndolos claros y realistas. Los objetivos SMART aseguran que tanto el supervisor como el empleado compartan un mutuo entendimiento de cuáles son las expectativas de desempeño.

⁶ Corporate Executive Board (CEB) es ahora Gartner

⁷ Expresión utilizada para referirse al término en inglés sin traducción literal "cascading"

⁸ Ver pág. 10

Gráfico 10 - ¿Qué es importante al establecer objetivos?



Fuente: Elaboración propia sobre *What Is Most Important When Setting Goals?* - CEB (2015)

Un énfasis exclusivo en los resultados puede dar una imagen incompleta del desempeño de los empleados. Por ejemplo, podría darse el caso que para algunos tipos de trabajos resulte difícil establecer objetivos y estándares precisos, y, además, muchas veces el contexto o los vaivenes del negocio pueden impedir que un individuo alcance esos resultados, lo que no hace necesariamente un mal *performer*. Una consideración a este tipo de situaciones tiene que ver con la inclusión de los comportamientos a la gestión del desempeño. Aguinis (2009) sostiene que hablar de comportamientos implica una discusión sobre *competencias*, que son grupos medibles de conocimiento (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser) críticos para determinar cómo se lograrán los resultados.

El Doctor Luis María Cravino⁹ (2018), establece que las empresas, con la pretensión de cubrir un conjunto amplio de conductas esperadas suelen definir una cantidad numerosa de competencias que dificultan su verdadera internalización. Al respecto, cita un estudio del CEB (2014) que determina que

⁹ Extraído del Seminario "Desempeño y Productividad" del Dr. Luis María Cravino en el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) (2018)

el número de competencias sugerido oscila en las grandes empresas entre 4 y 8, siendo 5 el número más frecuente.

Por último, siguiendo Reyna y Sims (1995), Aguinis (2009) sostiene que un paso muy importante en esta etapa es que el supervisor y el individuo acuerden un plan de desarrollo. Como mínimo, este plan debe incluir la identificación de áreas que necesitan mejoras y el establecimiento de metas que deben alcanzarse en cada área. A su vez, es importante que en el plan se destaquen las fortalezas del empleado para desarrollarlas aún más. El plan de desarrollo sirve para que el empleado permanezca vigente ante los cambios de su profesión, más allá del ámbito particular de la empresa.

Durante la tercera etapa, **ejecución** del desempeño, el individuo se esfuerza por producir los resultados previstos de acuerdo a los comportamientos más adecuados y trabaja en sus necesidades de desarrollo. El empleado tiene la responsabilidad principal y la propiedad de este proceso. Aun así, los supervisores mantienen la responsabilidad principal sobre los siguientes aspectos:

- *Observación y registro*: deben observar y, en lo posible, registrar los ejemplos de desempeño, tanto positivos como negativos.
- *Actualización*: como los objetivos de la organización pueden cambiar y es importante que mantengan vigentes los acuerdos (objetivos, planes) realizados.
- *Feedback*: deben proporcionar retroalimentación sobre la progresión hacia las metas en forma regular y continua, no únicamente en los procesos formales de revisión del desempeño.
- *Recursos*: en líneas generales, los supervisores tienen la responsabilidad de garantizar que el empleado tenga los suministros (tiempo y materiales) necesarios para realizar su trabajo correctamente.
- *Refuerzo*: deben hacer saber a los empleados cuando su desempeño sobresaliente se nota. Los líderes no siempre obtienen las conductas que esperan, pero siempre obtienen las que recompensan. En este sentido, es necesario tener en cuenta que las recompensas deben ser tanto financieras como no financieras. Asimismo, los supervisores deben

informar de un comportamiento negativo y proveer soporte inmediato para remediarlo, de modo de poder actuar tan pronto como se descubra el problema.

La etapa **evaluación** del desempeño involucra tanto al individuo como al supervisor y consiste en analizar y evaluar en qué grado se han demostrado los comportamientos deseados, y si los resultados han sido logrados. Esto también incluye una evaluación de la medida en que se han alcanzado los objetivos establecidos en el plan de desarrollo. Durante esta etapa lo ideal es que tanto supervisor como empleado hayan completado sus formularios de evaluación.

La inclusión de la “autoevaluación” ayuda a enfatizar posibles discrepancias entre las opiniones personales y las opiniones que pueda tener el supervisor, y, es la discrepancia entre estos dos puntos de vista la que tiene más probabilidades de desencadenar esfuerzos de desarrollo, especialmente cuando la evaluación del supervisor es menos positiva que la del empleado. Además, la autoevaluación puede reducir la actitud defensiva de un empleado durante una reunión de evaluación, aumentar su satisfacción con el sistema de gestión del desempeño y mejorar las percepciones de exactitud del sistema.

Otro elemento importante en esta etapa es el enfoque 360 grados. Las herramientas de evaluación 360 grados deben su nombre al hecho de que sirven para recopilar información de otros actores que tienen vínculo con el empleado (además del supervisor) como ser otros superiores, compañeros, clientes, subordinados, entre otros.

Un estudio del CCL (Center for Creative Leadership) de 2008 sostiene que para ser efectiva, una implementación de *feedback* de 360 grados debe ser medible, tener foco en el desarrollo de las personas y en el crecimiento del liderazgo a largo plazo. Para ello, establece una serie de mejores prácticas que pueden garantizar una intervención de 360 grados efectiva:

- Explicitar el propósito de la intervención a cada miembro de la organización. En líneas generales, cómo se utilizará la información proveniente de la evaluación.

- Explicitar el anonimato, el por qué la persona ha sido seleccionada para participar de proceso y su responsabilidad por proveer *feedback* honesto.
- Preparar a los participantes, es decir, entrenarlos en cuanto a objetivos, mejores prácticas e incluso en cuestiones administrativas.
- Revisar e interpretar los resultados de los comentarios obtenidos. Idealmente, contar con la ayuda de un experto en *feedback* para poder interpretar correctamente las críticas o *feedback* negativo y transformarlos en algo positivo para trabajar.
- Desarrollar un plan de acción, que incluya metas, pasos, tiempos.
- Dar seguimiento a dicho plan a través de encuentros frecuentes para revisar el progreso del plan de acción.

CCL concluye que, gracias a las intervenciones de 360 grados, los individuos experimentan cambios en tres áreas clave: logran un mayor autoconocimiento y autopercepción, mejoran el rendimiento y sus habilidades y mejoran su actitud hacia el trabajo. Consecuentemente, se identifican en las compañías con estos procesos una mayor lealtad del cliente y retención de colaboradores y una mayor rentabilidad que aquellas que no los utilizan.

En la etapa de **revisión** del desempeño el individuo y su supervisor revisan sus evaluaciones. La reunión de revisión es importante porque proporciona un entorno formal en el que el empleado recibe comentarios sobre su desempeño. Citando a Kikoski (1999), Aguinis (Smither & London, 2009) manifiesta que, a pesar de su importancia, la reunión de evaluación a menudo se considera como el "talón de Aquiles" de todo el proceso. Esto se debe a que muchos gerentes se sienten incómodos al proporcionar *feedback* sobre desempeño, particularmente cuando el desempeño es deficiente. Este alto nivel de incomodidad, que a menudo se traduce en ansiedad y la evitación de la reunión de revisión, puede mitigarse a través de la capacitación de los supervisores en cuestiones de *feedback*.

En una guía publicada por el CEB (2014) denominada "Conducir conversaciones de desempeño efectivas" (*Conducting Effective Performance Conversations*) se enumeran seis imperativos para poder llevar a cabo

discusiones de *feedback* que impulsen el rendimiento organizacional. Estos son:

1. *Fomentar conversaciones frecuentes e informales sobre desempeño.* Desde Recursos Humanos, proveer guías con consejos y mejores prácticas para dar y recibir *feedback*.
2. *Fomentar y apoyar a los empleados, no solo a los supervisores, para que tengan la iniciativa de sostener conversaciones sobre performance.*
3. *Combinar discusiones sobre rendimiento pasado y perspectivas a futuro.* Es decir, no sólo enfocarse en lo que los empleados lograron sino qué interés y potencial tienen para crecer profesionalmente en el futuro.
4. *Discutir oportunidades para el desempeño en red.* Significa ayudar a los empleados a entender cómo sus compañeros encajan en las categorías de facilitadores, colaboradores, entrenadores y mentores para que, de esa manera, puedan aprovechar mejor el poder de sus sus redes de pares para impulsar su desempeño.
5. *Vincular las metas individuales y organizacionales durante las conversaciones de desempeño.*
6. *Incorporar comentarios de los pares a las conversaciones de desempeño.* Los supervisores tienen una visión importante pero limitada del desempeño de sus empleados. Por eso y por la naturaleza altamente conectada del trabajo, el *feedback* de los compañeros es fundamental para impulsar la contribución empresarial.

La etapa final en el proceso de gestión del desempeño es la de **renovación y recontractación**. Esencialmente, es muy similar a la etapa de planificación, pero a diferencia de ésta, utiliza los conocimientos e información obtenidos de las otras fases. El ciclo no termina después de la etapa de renovación y recontractación. De hecho, el proceso comienza de nuevo: debe haber una discusión de los requisitos previos, incluyendo la misión y los objetivos estratégicos de la organización y los principales indicadores del trabajo. Debido a que los mercados cambian, las preferencias y necesidades de los clientes cambian y los productos cambian, existe la necesidad de monitorear continuamente los requisitos previos para que la planificación del desempeño y todas las etapas subsiguientes sean consistentes con los objetivos estratégicos

de la organización. Al fin y al cabo, uno de los objetivos principales de cualquier sistema de gestión del desempeño es promover el logro de los objetivos de toda la organización.

6.1.2.1 *Gestión del Desempeño por equipos*

En línea con Reilly y McGourty (1998), Aguinis (2009) define a un equipo cuando dos o más personas interactúan de manera dinámica e interdependiente y comparten una meta, objetivo o misión común y valiosa. Siguiendo a Scott & Einstein (2001) el autor menciona que numerosas organizaciones se estructuran en torno a equipos, incluidos los llamados equipos de proceso, grupos de trabajo autónomos y equipos de trabajo autogestionados. Los ejemplos de equipos van desde un grupo de altos directivos que trabajan juntos cara a cara con el objetivo de alcanzar los objetivos corporativos hasta un grupo de programadores en la India y los Estados Unidos que escriben un programa de *software*.

Las organizaciones que elijan incluir un componente de equipo en su sistema de gestión del rendimiento deben proporcionar respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo evaluar la contribución individual relativa?
2. ¿Cómo lograr el equilibrio entre la medición y la recompensa de las personas en relación con el rendimiento del equipo?
3. ¿Cómo identificar las medidas de rendimiento individuales y de equipo?
Finalmente, según estas medidas, ¿cómo asignar recompensas a los individuos en comparación con los equipos?

De acuerdo con el autor, se pueden seguir las etapas descritas anteriormente y adaptarlas a un componente del equipo. Primero, con respecto a los **requisitos previos**, además de considerar al equipo como un todo, necesitamos identificar indicadores que permitan a los individuos hacer una contribución positiva al equipo. Con respecto a la **planificación del desempeño**, esta etapa debe incluir consideraciones a nivel de equipo. Específicamente, los resultados esperados del equipo, los comportamientos esperados de los miembros del equipo y los objetivos de desarrollo que debe alcanzar el equipo y sus

miembros. Con respecto a la **ejecución del desempeño**, los miembros del equipo deben comprometerse con el logro de los objetivos y deben asumir un rol proactivo en la búsqueda de *feedback* entre sí y del supervisor (si lo hay). En términos de la **evaluación del desempeño**, todos los miembros del equipo deben evaluar el desempeño del otro, así como el desempeño del equipo en general. Además, el supervisor evalúa el desempeño de cada miembro del equipo, así como el de todo el equipo. Finalmente, los miembros de otros equipos con experiencia directa con el equipo en cuestión también pueden evaluar su desempeño.

Es importante enfatizar que se deben evaluar tres tipos de desempeño:

1. El desempeño individual enfocado a tareas, que se refiere a las actividades específicas requeridas por el trabajo individual, como el código de calidad del código de un programador.
2. El desempeño individual enfocado al desempeño contextual, que se refiere a actividades específicas que contribuyen al desempeño del equipo, por ejemplo, cómo los miembros del equipo que cooperan entre sí.
3. El desempeño del equipo en su conjunto.

Con respecto a la **revisión del desempeño**, se necesitan al menos dos reuniones. Primero, el supervisor se reúne con todos los miembros del equipo con el objetivo de analizar su rendimiento general. La información para esta reunión proviene de los miembros del equipo que evalúan su desempeño colectivo, otros equipos que evalúan al equipo en cuestión y la evaluación del supervisor. Segundo, el supervisor se reúne con cada miembro del equipo individualmente para discutir cómo los comportamientos de la persona contribuyeron al rendimiento del equipo. La información para esta reunión proviene de individuos que evalúan su propio desempeño, calificaciones de pares del desempeño del individuo y la evaluación del supervisor. Finalmente, la etapa de **renovación y contratación** del desempeño es idéntica a la etapa de planificación del desempeño; con la diferencia que utiliza la información recopilada durante el período de revisión para realizar los ajustes necesarios.

En resumen, incluir el desempeño del equipo como parte del sistema de gestión del desempeño involucra los mismos componentes básicos que se incluyen en la gestión del desempeño individual. La diferencia importante es que además de considerar el desempeño individual en sí mismo, lo considera en tanto afecta al desempeño del equipo, además de considerar el desempeño del equipo en su conjunto.

6.1.3 Características de un sistema de Gestión del Desempeño exitoso

Las siguientes características pueden colaborar a que un sistema de gestión del desempeño sea implementado de manera exitosa. Si bien la realidad de las organizaciones puede hacer que sea complejo llegar a que sea ideal, cuanto más cerca se encuentre la organización de cumplir con los ítems de este listado, muy probablemente, más éxito tenga sea su sistema de gestión del desempeño (Aguinis, 2009).

- *Congruencia estratégica.* El sistema debe ser congruente con la estrategia de la organización. En otras palabras, los objetivos individuales deben estar alineados con los objetivos de la organización.
- *Exhaustividad.* El sistema debe ser minucioso con respecto a cuatro dimensiones. La primera, que todos los empleados deben ser evaluados (incluidos gerentes y directores). La segunda, que todas las responsabilidades principales de cada puesto deben ser evaluadas (incluyendo comportamientos y resultados). En tercer lugar, la evaluación debe incluir todo el período de revisión, no solo algunas semanas o meses anteriores a la revisión. Finalmente, se debe dar *feedback* tanto sobre aspectos positivos del desempeño, como sobre aquellos que necesitan mejorar.
- *Practicidad.* Los sistemas que son demasiado caros consumen mucho tiempo y son complicados, no serán efectivos. Además, es importante considerar que los beneficios de usar el sistema (mayor rendimiento, mayor satisfacción en el trabajo, etc) deben considerarse como mayores que los costos (costo, tiempo, etc).
- *Significado.* El sistema debe ser significativo de varias maneras. Primero, las evaluaciones realizadas para cada función deben

considerarse importantes y relevantes. Segundo, debe enfatizar sólo aquellas funciones que están bajo el control del empleado. Por ejemplo, no tiene sentido que un empleado sepa que necesita aumentar la velocidad de entrega del servicio cuando el proveedor no le entrega el producto a tiempo. Tercero, las evaluaciones deben realizarse a intervalos regulares y en momentos apropiados. Debido a que una evaluación formal por año generalmente no es suficiente, el autor recomienda al menos revisiones trimestrales informales. Cuarto, el sistema debe prever el desarrollo continuo de las habilidades de los evaluadores. Finalmente, los resultados de la evaluación deben ser utilizados para decisiones importantes. Las personas no prestarán atención a un sistema que no tenga consecuencias en términos de resultados que valoran.

- *Especificidad.* Un buen sistema debe ser específico, es decir, debe proporcionar una guía detallada y concreta a los empleados sobre lo que se espera de ellos y cómo pueden cumplir con estas expectativas.
- *Identificación de desempeño efectivo e ineficaz.* Es decir, un sistema que clasifica todos los niveles de *performance* y a todos los empleados de manera similar, no resulta útil.
- *Fiabilidad.* Un buen sistema debe incluir medidas de desempeño que sean consistentes y objetivas. Por ejemplo, si dos supervisores proporcionaron calificaciones sobre el mismo empleado en las mismas dimensiones de desempeño, las calificaciones deberían ser similares.
- *Validez.* Las medidas de desempeño también deben ser válidas. Esto significa que se incluyan facetas de rendimiento relevantes o críticas y que no estén contaminadas, es decir, que no incluyan factores fuera del control del empleado o factores no relacionados con el desempeño.
- *Aceptabilidad y equidad.* Un buen sistema es aquel que es aceptado y percibido como justo por todos los participantes. La percepción de justicia distributiva tiene que ver con la relación entre el trabajo y la evaluación o entre la evaluación y las recompensas. La justicia procesal, incluye la percepción de los procedimientos utilizados para determinar las calificaciones, así como los procedimientos utilizados para vincular las calificaciones con las recompensas. Una forma de mejorar tanto la

justicia distributiva como la procesal es establecer reglas claras que todos los supervisores apliquen de manera coherente.

- *Inclusividad.* Los buenos sistemas incluyen *inputs* de múltiples fuentes en forma permanente. Todos los participantes deben tener una voz en el proceso de diseño e implementación del sistema, de modo que dichos sistemas conduzcan a menor resistencia de los empleados, mejor desempeño y menos desafíos legales.
- *Apertura.* Los buenos sistemas “no tienen secretos”. Primero, el desempeño debe evaluarse con frecuencia y el *feedback* sobre el desempeño debe proporcionarse de manera continua, de modo que los empleados estén continuamente informados sobre la calidad de su desempeño. En segundo lugar, el *feedback* consiste en una comunicación de dos vías, no sólo de supervisor a empleado. En tercer lugar, las normas deben ser claras y deben ser comunicadas de manera continua. Finalmente, las comunicaciones deben ser objetivas, abiertas y honestas.
- *Capacidad de corrección.* El proceso de asignación de calificaciones debería minimizar los aspectos subjetivos; sin embargo, es virtualmente imposible crear un sistema que sea completamente objetivo porque el juicio humano es un componente importante del proceso de evaluación. Cuando los empleados perciben que se ha cometido un error, debe haber un mecanismo a través del cual este error se pueda corregir. El establecimiento de un proceso de apelación, mediante el cual los empleados pueden desafiar lo que pueden ser decisiones injustas, es un aspecto importante de un buen sistema de gestión del desempeño.
- *Estandarización.* Los buenos sistemas están estandarizados. Esto significa que el rendimiento se evalúa de forma coherente entre personas y tiempo. Para lograr este objetivo, la capacitación continua de los individuos a cargo de las evaluaciones, generalmente los gerentes, es una necesidad.
- *Ética.* Los buenos sistemas cumplen con normas éticas. Operativamente, esto significa que el supervisor suprime su propio interés personal al realizar las evaluaciones, sólo evalúa las dimensiones

de desempeño para las cuales tiene información suficiente, y respeta la privacidad de los empleados.

6.1.4 Problemas que tiene hoy en día

A partir de entrevistas con líderes organizacionales, usuarios de sistemas de gestión del desempeño, profesionales de recursos humanos y estudios de caso, William A. Schiemann (Smither & London, 2009) sostiene que existen varias razones para el fracaso o las frustraciones respecto de los sistemas de gestión del desempeño. Algunas de las más destacadas son:

- *Gestión del desempeño frente a evaluación del desempeño.* Como mencionamos anteriormente, la gestión del desempeño debe considerarse en términos generales, como una recopilación de los valores, sistemas, iniciativas y comportamientos que ayudan a crear el máximo rendimiento. En contraste, el proceso de evaluación del desempeño se refiere al proceso específico de establecimiento anual de objetivos y la revisión anual del desempeño, siendo más frecuentemente el blanco de las críticas en filosofía, ejecución o ambos. Por lo tanto, al buscar deficiencias, es importante centrarse en los elementos del proceso en general que no funcionan y dejan insatisfechos a sus usuarios.
- *Gap de Disciplina.* Tiene que ver con una implementación inefectiva de la gestión del desempeño, la que generalmente se debe a una falta de compromiso auténtico de la dirección de la organización. De acuerdo con el autor, numerosos libros y artículos populares se han centrado en este tema en la forma de preguntas “potencialmente embarazosas” tales como ¿saben los gerentes cuáles son los procesos de gestión del desempeño? ¿Están realmente estableciendo objetivos en la forma prevista? ¿Las personas tienen los recursos, las herramientas y la capacidad para lograr los objetivos? ¿Proporcionan regularmente retroalimentación y entrenamiento? ¿Las recompensas se distribuyen de manera consistente con la filosofía de desempeño?
- *Responsabilidad (Accountability).* La rendición de cuentas y la ejecución a menudo están entrelazadas y confundidas. Si bien la ejecución

generalmente se refiere a implementar un proceso de gestión del desempeño bien diseñado de manera efectiva, la rendición de cuentas generalmente se enfoca más en el logro de objetivos individuales o de equipo (o el proceso de llegar allí) y sus consecuencias. Las críticas relacionadas con la responsabilidad son numerosas:

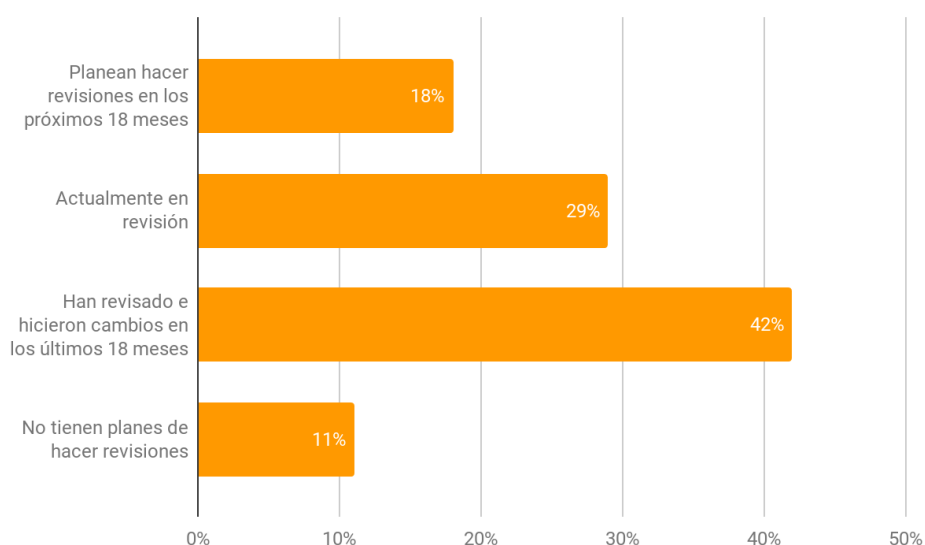
- Muchos sistemas (clasificación forzada, por ejemplo) enfrentan a las personas contra las personas, lo que perjudica el trabajo en equipo y el logro de objetivos grupales más amplios.
 - Los sistemas combinan recompensas monetarias con objetivos de desarrollo o mejora, creando así objetivos en conflicto.
 - Los sistemas de evaluación amenazan la autoestima a partir del uso de etiquetas vinculadas con el desempeño como "ganador" o "perdedor".
 - Muchos sistemas de evaluación hacen que las personas hagan lo que está preprogramado o "esperado" en lugar de lo que es "correcto". Por ejemplo, "lograr el objetivo" aún si el objetivo genera resultados disfuncionales.
 - Los gerentes no siempre tienen la habilidad suficiente para conducir un proceso psicológico complejo, como esta dar y recibir *feedback* y entrenar a sus colaboradores.
- *Medida de escasez o sobrecarga.* A nivel individual, la investigación ha demostrado que demasiadas metas simultáneas pueden reducir el desempeño, pero, siguiendo a Locke & Latham (1990) Schiemann (2009) menciona a su vez que la mayoría de los estudios muestran que los objetivos múltiples perseguidos con suficiente tiempo de entrega pueden mejorar el rendimiento. Lo que se desprende de ambas posturas es que el logro de los objetivos depende de muchos factores, como la complejidad de las tareas, la dificultad de los objetivos, la habilidad del ejecutante y la interdependencia de los objetivos. Los profesionales con experiencia a menudo han sugerido que tres a cinco objetivos principales son los más efectivos. Siete se menciona a menudo como un límite superior. Sin embargo, crear siete categorías de subobjetivos bajo siete objetivos principales sería violar ese principio y muy probablemente se pierda foco.

- *Falta de equilibrio.* Uno de los mayores problemas es cómo equilibrar las necesidades de muchos grupos diferentes. De acuerdo con el autor, y en referencia a Kaplan y Norton (1996) en la parte superior de la organización se sugiere un cuadro de mando que integre los cuatro aspectos principales que todas las empresas deben administrar (finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento). El desafío es cómo garantizar que la organización no esté optimizando un área (como la rentabilidad) a costa de otra (como la satisfacción del cliente).
- *No evaluar el impacto.* Un área de desafío final es evaluar el impacto del sistema de gestión del desempeño para ayudar a una organización a ejecutar su estrategia.

6.1.5 Tendencias y vínculo con Desarrollo de Talento

A medida que las empresas luchan con desafíos de liderazgo, compromiso y capacidad, se están dando cuenta de que el proceso de gestión del desempeño es la respuesta. De acuerdo con un estudio realizado por Deloitte University Press (2015) las empresas están cambiando el enfoque y la atención puesta sobre sus sistemas de gestión del desempeño, como se puede ver en el gráfico siguiente. Los nuevos modelos innovadores se están convirtiendo en un imperativo a medida que las empresas modernizan y mejoran sus soluciones de talento. Las compañías que lideran esta transformación están redefiniendo la forma en que establecen objetivos y evalúan el desempeño, se enfocan en gran medida en el entrenamiento y el *feedback* y buscan nuevas tecnologías para facilitar la administración del desempeño.

Gráfico 11 - Planes para cambiar los sistemas de Gestión del Desempeño



Fuente: Deloitte University Press (2015)

A medida que las empresas rediseñan la gestión del desempeño, se han producido muchos cambios en el último tiempo:

- El *movimiento ágil* ha permeado los negocios, cambiando la forma en que las compañías establecen objetivos y administran a las personas. Intel, por ejemplo, utiliza un proceso transparente y ágil de gestión de objetivos conocido como OKR (siglas en inglés para Objetivos y Resultados Clave) que se enfoca en dar a las personas metas exigentes ayudándoles a establecer metas regulares y alcanzables intermedias que otros puedan apoyar. Este enfoque, que actualmente se está extendiendo en todas las empresas de tecnología, ilustra cuán dinámico debe ser el proceso.
- Varias compañías, entre ellas Adobe, Juniper y Microsoft, han cambiado su proceso para *reducir el impacto de las calificaciones*. La gestión del desempeño basada en calificaciones tiene un impacto negativo en la cultura y el compromiso, ya que, como vimos anteriormente puede atender contra el autoestima del individuo si se lo clasifica como “bueno” o “malo”.
- Está surgiendo un nuevo enfoque en la *gestión de fortalezas*, no de debilidades. La investigación de Deloitte University Press (2015) muestra que el mejor desempeño de una persona se produce cuando se le da un

trabajo significativo que aprovecha sus fortalezas y aspiraciones personales. En lugar de simplemente evaluar a las personas en función de sus objetivos, los nuevos modelos de desempeño ayudan a crear empleos o hacen que las personas asuman roles en los que puedan tener éxito.

- *La tecnología* ahora hace que la fijación transparente de objetivos y la gestión ágil del desempeño sean más fáciles que nunca. Una gran cantidad de nuevas herramientas permite a los empleados compartir sus objetivos, brindar *feedback* y reconocimiento a otros en línea, e incluso "*gamificar*¹⁰" el proceso de gestión del desempeño para hacerlo más productivo y útil.
- *El vínculo entre la gestión del desempeño y la compensación se está debilitando.* La tendencia es desconectar las conversaciones de desempeño de las conversaciones de compensación. Vincular las calificaciones de desempeño con aumentos de sueldo, las hace aún más amenazadoras y perjudiciales para los empleados. Hoy en día, el proceso de compensación se está ampliando, y las empresas están empezando a basar las decisiones de remuneración en el valor competitivo de un empleado y las condiciones del mercado real.
- Los nuevos modelos se centran en el *establecimiento de objetivos y herramientas centradas en el equipo* para ayudar a los equipos a mejorar la colaboración y el rendimiento. Comentarios de tipo *bottom-up*, ayudan a los gerentes a ver sus propias debilidades y mejorar su propio desempeño.
- Por último, *los datos* se están convirtiendo en una parte aún más importante del proceso de gestión del desempeño, y las nuevas herramientas están acelerando este desarrollo continuo. Por ejemplo, hoy en día, muchas compañías modelan su proceso de desempeño en torno a la distribución normal o la curva de campana. Sin embargo, esta distribución no modela con precisión el rendimiento del negocio. Cuando las empresas contratan a personas de primer nivel y las entrenan para que tengan éxito, la curva de desempeño a menudo cambia para reflejar

¹⁰ La *Gamificación* es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional.

a muchos “*high-performers*” y a un pequeño número de “*hyper-performers*”. Al observar más detenidamente la distribución real del desempeño, las empresas pueden recompensar con precisión a quienes más contribuyen.

Un proceso de gestión del desempeño que funcione bien debería facilitar una buena gestión por parte de los gerentes, capacitados como *coaches* y mentores en lugar de como evaluadores y calificadores. El mercado laboral de hoy es altamente dinámico y transparente. Los empleados jóvenes de alto potencial desean *feedback* regular y consejos sobre el desarrollo de su carrera, en lugar de “revisiones de una vez y para cumplir”. De este modo, las empresas están encontrando importantes brechas en sus capacidades de liderazgo que deben abordarse. En el caso de Adobe, es importante destacar que la organización reformuló su concepto de crecimiento para centrarse en desarrollar las propias habilidades organizacionales requeridas para seguir siendo relevante en un entorno que cambia rápidamente.

Para finalizar, en un informe presentado por Deloitte University Press (2015), se establece que los nuevos procesos de gestión del desempeño pueden o no incluir calificaciones anuales, pero, en general, tienden a centrarse menos en la evaluación y más en el establecimiento ágil de objetivos, el *feedback* regular, la capacitación y el desarrollo. Se alejan el enfoque de las clasificaciones de distribución forzada y se enfocan en ayudar a los gerentes a capacitar a las personas para que tengan éxito. De acuerdo con el Doctor Cravino (2018), la tendencia es hacia una evaluación holística basada en una nota emotiva y la eliminación de sistemas algorítmicos.

El desafío de gestionar recursos humanos no termina en la gestión del desempeño. El desarrollo del talento abarca otros aspectos de la gestión de las personas y se erige como verdaderamente estratégico para la organización. El talento es una definición muy particular de cada compañía. De acuerdo con la Profesora Victoria Derico¹¹, el talento representa lo que es valioso para la organización objeto de análisis. El desafío de Recursos Humanos es colaborar para el desarrollo de una fuerza de trabajo que cree valor para el negocio; y

¹¹ Extraído del material de clase de la materia “Gestión del Talento” UdeSA (2016)

esto se logra a partir de asegurar la disponibilidad de personas con las capacidades que el negocio necesita, en las posiciones en las que los necesita, en el momento en que las necesita. Esto implica, no sólo gestionar e impulsar el desempeño, sino, además:

- atraer y retener,
- identificar potencial y liderazgo,
- gestionar información sobre colaboradores: quién es quién y dónde está en la organización.

6.2 Gestión Humana en PyMEs

Tal como afirma la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), “las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las PyMEs son la fuerza impulsora de un gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de las economías nacionales mediante la creación de empleo, inversiones y exportaciones.”¹²

Sin embargo, la bibliografía empresarial en general está orientada a la gestión humana desde el punto de vista de las grandes organizaciones. Una posible lectura acerca de esta limitada disponibilidad de material específicamente enfocado en las PyMES puede ser que este tipo de organizaciones consideren que las prácticas profesionalizadas de gestión sean ajenas a su realidad cotidiana. Como establece el Mgter. Sergio Martínez en una de sus publicaciones sobre Recursos Humanos en la Universidad Blas Pascal (2013) si bien existe un preconcepto acerca de que la gestión humana o las políticas de recursos humanos no pueden aplicarse en las PyMEs porque su tamaño y recursos no lo permiten, es posible hacerlo, siempre y cuando se adapten esos conceptos a la escala de la empresa.

Atilio Penna (2008) también se detiene en este punto en su trabajo “PyMEs en crecimiento” al afirmar que la mayoría de los estudios sobre las pequeñas y medianas empresas en realidad se refieren a la gran empresa como el ideal a seguir, y esto tiene como efecto que el empresario PyME “tiende a pensar que

¹² http://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html

su empresa está plagada de defectos, y que la única empresa buena o en el buen camino es la grande". Sin embargo, Penna también afirma que es posible la profesionalización de la gestión humana en la PyME como tal, y en esto nos enfocaremos en el presente capítulo.

6.2.1 Definición y Características de la PyME

La Real Academia Española (RAE) define el concepto de “empresa” como “una unidad de organización dedicada a realizar actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Para comprender acabadamente esta definición, es necesario adentrarnos al concepto de “organización”. Porter, Lawler & Hackman (1975) sostienen que las organizaciones son individuos agrupados en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas, y con una cierta continuidad a través del tiempo. En otras palabras, las organizaciones son sistemas sociales conformados por dos o más personas que comparten intereses, normas y valores, que se fijan objetivos que responden a un “qué hacer” y que utilizan metodologías de trabajo que responden a un “cómo hacer”. Generalmente poseen una estructura de divisiones de puestos que enmarca lo que cada integrante debe realizar y todos responden a un fin común. Existen organizaciones con o sin fines de lucro, y las hay de diversos tamaños: grandes, medianas, pequeñas y micro.

En relación a este último punto, el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación Argentina establece la categoría “PyME” de acuerdo con dos criterios¹³:

- La actividad declarada y los montos de las ventas totales anuales de la empresa,
- la actividad declarada y la cantidad de empleados para aquellas que tengan como mínimo el 70% de sus ventas relacionadas con actividades de comisión o consignación.

¹³ Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación Argentina - https://drive.google.com/file/d/1TUBby3hyTSnY9bO_dqbQltFfrCvpaypk/view

Tabla 7- Categorización PyME

Categorización según monto de facturación					
	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	AGROPECUARIO
MICRO	\$7.400.000	\$5.8000.000	\$19.800.000	\$16.800.000	\$4.800.000
PEQUEÑA	\$47.300.000	\$34.600.000	\$119.200.000	\$102.200.000	\$30.000.000
MEDIANA (Tramo 1)	\$378.000.000	\$289.000.000	\$1.001.800.000	\$829.900.000	\$228.900.000
MEDIANA (Tramo 2)	\$568.300.000	\$412.800.000	\$1.431.200.000	\$1.212.800.000	\$363.100.000
Promedio de los tres últimos estados contables (sin IVA, impuestos internos y descontando el 75% del monto de exportaciones)					

Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación Argentina (2018)

Es así como, en Argentina, se consideran distintos tipos de PyMEs de acuerdo con la subclasificación en Micro, Pequeña, Mediana Tramo 1 y Mediana Tramo 2 en base a actividad, facturación y número de empleados como puede verse en la Tabla 7.

En cuanto a sus características principales, tomamos la descrita en el trabajo de Tesis del Lic. Sergio Farinelli (2007), basada en la investigación realizada por Gabriel Yoguel (1996) para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Se extraen de dicho documento las características intrínsecas comunes a las PyMEs argentinas, relevantes para el presente trabajo:

1. *Las PyMEs son predominantemente empresas familiares.* Una alta proporción de las PyMEs son firmas concebidas y administradas por grupos familiares o por un fundador/conductor. Cerca del 70% de las plantas presentan esta característica, alcanzando a valores próximos al 85% en los establecimientos pequeños y a cerca del 50% en las empresas medianas. Una parte muy considerable de las firmas (45%) aún está siendo conducida por la generación “fundadora” y en aproximadamente un tercio de los casos se verifica una gestión empresarial compartida entre la primera y la segunda generación de propietarios. El carácter familiar de las empresas repercute en diversos

aspectos del funcionamiento económico y productivo de la firma como, por ejemplo, el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva, entre otros.

2. *La mayoría de las PyMEs industriales no son empresas recién llegadas al mercado, sino firmas con un vasto desarrollo e importante conocimiento técnico incorporado.* Una proporción muy significativa (casi 60%) de los establecimientos PyMEs tiene una antigüedad mínima de 20 años. Las empresas PyMEs “nuevas” no son exclusivamente consecuencia de dificultades en el mercado laboral formal, si bien muchas han sido fundadas por ex trabajadores. Seguramente, la influencia de la situación del mercado laboral es mucho mayor en las pequeñas firmas y microemprendimientos. Tampoco las nuevas empresas parecen ser fruto de programas de descentralización y fragmentación productiva de las firmas más grandes, como fue la situación en algunos casos internacionales. En síntesis, las empresas PyMEs no constituyen un sector “nuevo” ni están dirigidas por empresarios recién llegados a la actividad.
3. *En las PyMEs convergen conocimientos formales y aprendizajes adquiridos a través de su propia dinámica.* La educación formal promedio de los dueños con actividad empresarial ejecutiva directa es media (secundaria). Los propietarios ejecutivos con educación terciaria completa se ubican en torno del 10%. Un aspecto que debe ser destacado se refiere al proceso de aprendizaje informal empresarial que se realiza en los mismos establecimientos. Asimismo, las empresas confirman la hipótesis de que han resultado muy significativos los aportes técnicos recibidos de las empresas con quienes tienen vinculación productiva. Por lo general en las firmas PyMEs este conocimiento no se “almacena” de manera formal, ni es fácilmente transferible entre los miembros de la organización; básicamente un conocimiento tácito, un activo intangible.

4. *La gestión empresarial de las PyMEs es centralizada.* La toma de decisiones en las empresas PyMEs argentinas está centralizada y restringida a los dueños de las empresas. En muy pocos casos, se recurre al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados (por ejemplo, cámaras o consultores). Esta modalidad de gestión está en muchos casos explicada por el origen familiar de muchas de las empresas. La gestión fuertemente centralizada aumenta conforme se pasa de plantas medianas a pequeñas.
5. *Dado el tipo de productos, procesos o bienes que fabrican las empresas, la mayoría de las PyMEs vende su producción a otras firmas, no ingresando directamente al mercado final consumidor.* Aunque la cartera de “clientes” de la mayoría de las PyMEs no opera directamente en el mercado, sólo un porcentaje limitado de las empresas tiene un sólo cliente que representa más del 50% de sus ventas. Para más de la mitad de las empresas su principal cliente representa menos del 10% de su facturación anual.
6. *La mayoría de las PyMEs carece de estrategias empresariales a mediano plazo.* La estrategia empresarial, la visión y la misión son factores determinantes en la gestión empresarial, sin embargo, muy pocas PyMEs tienen consciencia o prestan atención a ello. Las PyMEs sólo desarrollaron y concibieron como útiles a lo largo de los años estrategias de corto plazo de tipo reactivo, tendencia muy arraigada en la mayoría del empresariado que aún continúa presente. Un reducido grupo de empresas considera clave realizar cambios tecno-organizativos a mediano y largo plazo para tener éxito.

6.2.2 Características de la Gestión Humana en la PyME

Como mencionamos anteriormente, existe bibliografía empresarial limitada especializada en este tipo de empresas, situación que se suma a su origen generalmente familiar y a la referida habitual falta de formación *managerial* de sus dueños. Este combo repercute en una gestión centralizada y rudimentaria o poco profesionalizada de la PyME. De acuerdo con un artículo publicado por el Doctor en Educación César Cortés en su blog *Administración PyMEs y*

Empresas Familiares (México, 2016) es habitual que los dirigentes PyMEs descuiden la administración de los recursos humanos otorgándole el rótulo de actividad secundaria. De existir, pocas veces se integra a la estrategia de la empresa, si es que esta existe.

Siguiendo lo expresado por el autor, una dimensión reducida de la empresa no implica la ausencia de complejidad. La complejidad que caracteriza a las PyMEs es muy diferente de la que prevalece en el funcionamiento de las grandes compañías. En consecuencia, las prácticas y los modelos de gestión humana en las PyMEs, en ningún caso pueden copiarse estrictamente de los que se usan en las grandes compañías, pero, como ya vimos, pueden y deben adaptarse a su contexto específico.

Cortés, en consecuencia, extrae cuatro prácticas de gestión humana primordiales para caracterizarlas en el contexto PyME. Estas son: reclutamiento, remuneraciones, disciplina (en lugar de Evaluación del Desempeño) y relaciones con los empleados y contratos de trabajo.

En relación al *reclutamiento*, las PyMEs encuentran dificultades para encontrar personal, en parte por su incapacidad de ofrecer salarios competitivos. Para paliar esas dificultades, señala Cortés, la selección del personal se basa a menudo en recomendaciones y en las relaciones del dueño, lo que representa algunas ventajas, pero que también puede dar lugar a la arbitrariedad. Las debilidades de los sistemas informales de reclutamiento y la selección del personal en las PyMEs se traducen, con frecuencia, en elevadas tasas de rotación del personal.

En cuanto a las *remuneraciones*, una vez más las PyMEs rara vez están dotadas de sistemas formales. Los sistemas de remuneración de este tipo de empresas generalmente se basan en descripciones de puestos muy elementales. Con frecuencia el dirigente estará dispuesto a acordar aumentos salariales caso por caso. Esto podría ocasionar una falta de transparencia en la remuneración y la evaluación del desempeño, lo que, a la vez, genera una percepción de inequidad entre los empleados.

Siguiendo con este punto, es llamativo que el autor no contemple la “gestión del desempeño” en la PyME, sino que se refiera a esta dimensión como *disciplina y relación con los empleados*. Él advierte una fuerte predominancia del contacto directo e informal en las relaciones del trabajo, lo que constituye a la vez una ventaja y una desventaja. Desde el punto de vista positivo, los empleados tienen una mejor comunicación con el dirigente y/o los dueños de la compañía y pueden esperar más apoyo de su empleador. Como desventaja, esto no implica necesariamente el desarrollo en término de carrera profesional para sus empleados o una evaluación integral sobre su desempeño.

La última práctica que Cortés describe se refiere a los términos de los *contratos de trabajo* (despidos, licencias, jubilaciones). Aquí, de nuevo, las prácticas están poco formalizadas y se realizan de manera específica para cada caso particular, lo que genera falta de transparencia ante los ojos de los empleados.

En conclusión, las prácticas de gestión humana en las PyMEs se caracterizan por una formalización débil desde los puntos de vista de contratación, remuneración y gestión del desempeño. De todos modos, siguiendo a Hamey & Dundon (2006), Cortés establece que el nivel de formalización puede variar en función de las dimensiones de la compañía, el sector de actividad, la visión empresarial, la legislación en vigor, los hábitos de comunicación y la cultura organizacional.

6.2.2.1 *Gestión del desempeño en la PyME*

A pesar de este nivel variable de formalización o informalidad, Cortés argumenta que flexibilidad en las PyMEs podría significar una fortaleza para la empresa al facilitar un enfoque más dinámico de la función de recursos humanos que involucre capacitar, movilizar y habilitar a los empleados, así como administrar las competencias para contribuir a la creación de valor agregado para la empresa. En efecto y de acuerdo con los estudios de Tremblay & Wils (2005), el autor indica que los empleados que desarrollan competencias están más motivados y tienen un mejor desempeño en el trabajo.

El menor tamaño de la compañía favorece la comunicación directa, lo que puede tomarse como una fortaleza para apalancar prácticas de *feedback*

continuo y desarrollo. Sistematizar este proceso es brindar herramientas a los “jefes PyME” que tal vez realicen esta tarea de manera intuitiva, y alentar a aquellos que no hacían de la retroalimentación un hábito. De acuerdo con un artículo publicado en su sitio web, Randstad, la empresa de servicios de capital humano¹⁴ establece que “sistematizar este ofrecimiento de *feedback* formal e informal sobre el desempeño de cada uno de los trabajadores es una de las prácticas fundamentales en toda empresa, junto con la alineación de todos los trabajadores con los objetivos empresariales”.

A grandes rasgos, la implementación de un sistema de gestión del desempeño en una PyME podría parecerse al ya descrito, teniendo en cuenta las particularidades de la organización en cuestión y dos temas adicionales importantes a tener en cuenta. En primer lugar, el rol del dueño. Siguiendo las investigaciones de Tocher & Rutherford (2009), Cortés (2016) revela que el dueño a menudo concibe los problemas de la gestión humana como si fueran de las personas (tal empleado es perezoso, ese otro tiene mal carácter, etcétera), y no como problemas de administración o *management*. En consecuencia, para poder evolucionar como empresa e implementar prácticas de gestión humanas, entre ellas de gestión del desempeño, es muy importante primero el cambio de *mindset* del dueño de la PyME. Sólo con este *clic* resultará posible en el reducido ámbito de la pequeña o mediana empresa impulsar una administración de recursos humanos y del desempeño desde un punto de vista estratégico.

En segundo lugar y en línea con este punto, es muy importante a la hora de dar *feedback* o gestionar el desempeño en este tipo de empresas, el hincapié en que las valoraciones son siempre sobre los comportamientos, y nunca sobre las personas. No se valora quién o cómo es el trabajador, sino qué y cómo hace su trabajo, y cómo podría mejorarlo para conseguir los objetivos propuestos.

La gestión del desempeño es, en las compañías de todos los tamaños y por supuesto también en las PyMEs, un pilar de desarrollo de sus profesionales, así como una vía para mejorar el rendimiento conjunto como compañía. Los

¹⁴ <https://www.randstad.es/tendencias360/la-gestion-del-desempeno-en-empresas-de-pequeno-tamano/>

profesionales que tienen personas a su cargo tienen que abrazar la cultura del *feedback* como el método más indicado para la mejora continua en todos los niveles organizacionales.

6.3 Nuevas generaciones en el trabajo

En la actualidad conviven en el ámbito laboral cuatro generaciones. En este trabajo, siguiendo la línea del Dr. Roberto Igarza (2017) como hemos mencionado, las clasificamos en *Baby Boomers* (1946-1967), Generación X (1968-1980), *Millennials* o Generación Y (1981-1996) y Generación Z (1997-2010). Estas dos últimas consideradas “las nuevas generaciones” debido a que constituyen las que más recientemente se han incorporado al mercado laboral, en especial “los Z” quienes, como vimos anteriormente, ya comienzan también a ser parte de la demografía de W3.

La distinción entre generaciones o las llamadas diferencias generacionales, tienen que ver con factores que son comunes a personas de un determinado rango etario y que comparten un gran porcentaje de características en cuanto a sus actitudes y motivaciones. De acuerdo con Jason Ryan Dorsey en su libro *Y-Size your business* (2010), existen cuatro factores que se constituyen como los principales determinantes de las diferencias generacionales. Estos son: el modo de crianza, la tecnología disponible, los factores económicos y la expectativa de vida.

En tal sentido y de acuerdo con un estudio publicado por la UNC Kenan-Flagler Business School (2012) a las generaciones que preceden a los *Millennials* se las puede describir como *cowboys*: un grupo robusto e individualista. En general, estos *Baby Boomers* y *Gen-Xers* creen en el estilo de gestión “comando y control”, valoran el trabajo individual, ven a los gerentes como expertos y buscan en sus empleadores proyección de carrera. Estas características son comprensibles teniendo en cuenta que la vida para ellos fue mayormente lineal: crecieron en una época en la que realizar un trabajo académico requería un viaje a la biblioteca y un recorrido por el “índice de tarjetas” para encontrar lo que buscaban.

En contraste, los *Millennials* ven la vida en términos más circulares. Han crecido con la tecnología. Para realizar sus investigaciones académicas, siempre han podido abrir varias pestañas en un navegador de Internet para buscar contenido, a la vez que descargar películas o música y jugar simultáneamente algún juego *online*. Nacieron y crecieron en un mundo con abundancia de recursos, en pleno efecto de globalización, en una época en la que se produjeron grandes desarrollos tecnológicos. No ven a sus jefes como expertos porque saben dónde encontrar múltiples versiones de la información que necesitan. En cambio, los consideran entrenadores y/o mentores. Saben de docenas de sitios web que pueden ayudarlos a planificar sus propias carreras, y la exposición al lanzamiento constante aplicaciones nuevas o mejoradas para su *smartphone*, los ha convertido en aprendices continuos. Además, el estudio antes mencionado afirma que constituyen la generación más educada en la historia, con gran conciencia social y más diversa hasta la fecha, no solo racial o étnicamente, sino también desde el punto de vista de su contexto familiar: provienen de hogares monoparentales, familias ensambladas o de padres del mismo sexo.

Mientras que los *Baby Boomers* y los *Gen-Xers* quieren seguridad y estructura en el trabajo, los *Millennials* buscan empleabilidad y flexibilidad. Los *Millennials* quieren aumentar continuamente sus habilidades de manera significativa. Para ellos, el trabajo no se trata solo de ingresos. Se trata de enriquecimiento a nivel personal, lo que significa, a su vez, que valoran el tener flexibilidad en sus horarios de trabajo.

Las distintas generaciones, superpuestas unas sobre otras como capas geológicas, admiten que lo antiguo permanezca como vigente, a la vez que la emergencia de lo nuevo suponga una ruptura con el pasado y produzca la nueva realidad. Ésta, de algún modo, combate, disputa y reemplaza parcialmente lo establecido, aunque también se agrega al legado previo como una nueva esfera que se suma al ámbito de relaciones con entidad propia, volviendo a ese conjunto más intrincado y complejo (Urresti, 2012).

Cada generación con sus características intrínsecas da forma y a la vez son formadas por los aspectos sociales y culturales propios de cada época, que

inevitablemente penetran al ámbito del trabajo como parte del ecosistema social. A su vez, los cambios que han sufrido las generaciones en su evolución afectan al conjunto de valores, de relaciones y hábitos de consumo de las personas. Este último punto, impacta a las empresas, no sólo en el sentido de cómo llegar al consumidor, cautivarlo y fidelizarlo sino también respecto de cómo gestionar su fuerza laboral, con reglas del juego vertiginosas y mucho más aceleradas que en otros tiempos.

En este doble impacto generacional (trabajador-empresa), el desafío de Recursos Humanos consiste en articular políticas, prácticas y procesos que acompañen al negocio, a la vez que generen en la organización un espacio de desarrollo, motivación y compromiso para los colaboradores, tomando en cuenta todas las dimensiones y transformaciones sociales por las que atraviesan como seres humanos. Particularmente teniendo en cuenta que como práctica, deberemos desaprender y aprender nuevos enfoques para esas nuevas generaciones que, por ejemplo, hoy representan en W3 el 70% de su fuerza laboral y, que para 2020, se prevé que ocuparán el 70% de la fuerza laboral a nivel global¹⁵.

6.3.1 Características distintivas de los *Millennials*

Son los *millennials* quienes encarnan hoy en día el grupo de empleados mayoritario en W3. Resulta entonces necesario profundizar en sus características intrínsecas, sobre todo, a nivel local. Para esto, nos serviremos de un *paper* publicado en 2010 por los autores Cuesta, E., Ibáñez M., Tagliabue, R. y Zangaro, M en el que se desarrolla la hipótesis de que la Generación Y privilegia la estabilidad en la empleabilidad por sobre la estabilidad en el empleo a partir de un estudio de campo realizado con jóvenes de nacionalidad argentina.

Para definir el rango etario de la muestra, los autores se basaron en que una generación se define por un conjunto de Eventos Significativos Generacionales (ESG) que impactan en la forma de entender la realidad, y por lo tanto, en los comportamientos de los miembros de esa generación. En el caso de la

¹⁵ https://elpais.com/politica/2017/03/04/actualidad/1488647914_007106.html

Argentina estos eventos serían: la apertura democrática en 1983, la crisis e hiperinflación en 1989, la explosión del uso de las PC (computadoras personales) en 1990, el neoliberalismo en 1991, los atentados terroristas a la Embajada de Israel en 1992 y a la AMIA (Asociación Mutual Israelita Argentina) en 1994, la accesibilidad a Windows 95 e Internet, el gobierno de la Alianza en 1999, el MSN (*Messenger*) globalizado en 2000 y la crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres gemelas en 2001. Al tomar como referencia estos eventos, consideran más acertado elegir como comienzo de la generación *Millennial* en la Argentina el año 1985, es decir, ya pasado un tiempo del inicio del proceso de restauración democrática, y extenderlo hasta el año 2000.

A partir de los datos relevados, los autores afirman que los *millennials* eligen su carrera por gusto personal más que por sus posibilidades de salida laboral (a diferencia de generaciones predecesoras) y que, como refuerzo a esta interpretación, muy pocos privilegian en una carrera el hecho que proporcione un título reconocido en el mercado. Además, agregan que los *millennials* privilegian los horarios flexibles cuando evalúan un empleo para poder disponer de mayor tiempo libre para dedicar a la vida personal. Por otro lado, que consideran el trabajo como un medio para su propio desarrollo, por lo que la tarea realizada tiene que ser interesante y creativa.

Estos factores explicarían el hecho de que los *Gen-Y* “van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones si se les ofrece mayor salario, más tiempo libre o actividades más interesantes” (Cuesta, E. et al, 2010, p. 132) es decir, no privilegian la estabilidad en el empleo si no la estabilidad en la empleabilidad (EeE). Para el modelo de EeE, la estabilidad está dada no por permanecer en un mismo trabajo, sino por tener las competencias que le permitan al trabajador salir de un empleo y entrar en otro sin grandes inconvenientes.

Este fenómeno, puede tener su explicación en los hechos que los *millennials* han atestiguado desde pequeños en relación a sus padres y sus empleos, cuando en la década de los 90 vieron cómo perdían su trabajo luego de haberse desempeñado durante más de una década en una empresa, como consecuencia de los grandes procesos de racionalización y reingeniería.

Entendieron que “no eran las empresas las que iban a asegurar la estabilidad de su empleo, por lo que buscan adquirir, poseer y gestionar por y para sí mismos una formación y un conjunto de competencias (tanto genéricas como específicas) que los convierta en trabajadores capacitados y versátiles, fácilmente adaptables a los requerimientos de los puestos de trabajo que les resulten atractivos” (Cuesta, M. et al, 2010, p. 135).

Para complementar el desarrollo de las características distintivas de esta generación, a continuación, listamos otras propuestas por la especialista argentina Paula Molinari (2013)¹⁶:

1. *Amantes del cambio*: criada en un mundo turbulento, la Generación Y está acostumbrada al cambio. Son super flexibles, procesan lo nuevo rápidamente y se adaptan a todas las circunstancias. Como alerta, lo rutinario y estable los aburre.
2. *Impacientes*: la inmediatez es la principal característica de esta generación. Como crecieron en un mundo al instante, aman la velocidad y detestan las demoras. Pueden procesar muchas piezas de información en simultáneo, mientras las generaciones anteriores lo hacen en forma secuencial. Como alerta, no tienen paciencia.
3. *Eficientes*: buscan obtener los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempo, apalancándose en la tecnología para hacer las cosas más rápido. Para las generaciones anteriores, sin embargo, ahorrar tiempo puede parecer una falta de rigor o calidad en el trabajo. Como alerta, los *Gen-Y* valoran más la velocidad que la precisión o profundidad.
4. *La relación personal en el centro*: los *millennials* valoran más las relaciones que las organizaciones. Valoran el afecto, el cuidar de otros, la amistad y la relación personal con el jefe (lo que puede ser incómodo para jefes de generaciones anteriores). Se quedan en las organizaciones por los jefes, por los amigos, por la credibilidad del dueño. Y se van de las organizaciones por los jefes, por la falta de credibilidad del dueño y cuando no tienen amigos.

¹⁶ <http://www.pmolinari.com/2013/05/30/la-generacion-del-facebook-en-10-caracteristicas/>

5. *Innovadores*: piensan con la tecnología incorporada, buscan soluciones nuevas y no temen replantearse los procesos. Son emprendedores. Como alerta, si no hay innovación, o si sus ideas no son escuchadas, buscan otro rumbo.
6. *Espontáneos*: la Generación Y dice lo que piensa y desea ser escuchada. Su espontaneidad se manifiesta en el tipo de lenguaje, en su postura y en sus gestos. Esto suele generar un choque cultural con las generaciones más viejas, que valoran la diplomacia y la habilidad política. Como alerta, valoran la transparencia y huyen cuando no la encuentran.
7. *Justicieros*: buscan la equidad interna, atravesada por el sistema de premios y castigos. Como alerta: no toleran ningún tipo de injusticia.
8. *Resilientes*: la Generación Y sabe cómo enfrentar el dolor y la crisis. Los riesgos no los asustan, y no están enfocados en la seguridad laboral. Si hay que darles una mala noticia, mejor hacerlo rápido y con contundencia. Valoran antes que nada la verdad, por más cruda que sea. De este modo, la falta de información es considerada un engaño.
9. *Tolerantes*: no toleran la intolerancia. Tienen mentalidad muy abierta, y pueden trabajar con gran facilidad en equipos multiculturales. Disfruta de la diversidad.
10. *Escépticos*: la Generación Y es desconfiada. No cree en las promesas. Quiere hechos. Pragmáticos a ultranza, sólo creen en lo que ven. Por eso, rara vez perdonarán a un jefe que falte a su palabra. La honestidad es un valor crítico. Con ellos, es necesario comunicar toda la verdad todo el tiempo.

6.3.2 Desafíos en la Gestión del Desempeño y el Desarrollo del Talento en las nuevas generaciones

Como hemos visto, la fuerza de trabajo del siglo XXI manifiesta un patrón de comportamiento distinto al de su predecesora en el siglo XX. En la siguiente tabla, extraemos un comparativo entre ambas analizando diferentes dimensiones del ámbito laboral.

Tabla 8 - Fuerza laboral del Siglo XX y del Siglo XXI

	Siglo XX	Siglo XXI
Cantidad de trabajos a lo largo de la vida	1 -2 trabajos	10 - 15 trabajos
Requisitos del trabajo	Dominio de un campo	Dominio simultáneo de muchos campos que cambian rápidamente
Competencia laboral	Local	Global
Modelo de trabajo	Rutinario; Práctico; Basado en los hechos	No rutinario, Creativo, Interactivo
Modelo de educación	Centrado en instituciones, un título formal es requisito principal	Centrado en el aprendiz, autodirigido y permanente es requisito principal
Cultura organizacional	<i>Top-down</i>	Multidireccional (<i>bottom-up, top-down, side to side, etc</i>)

Fuente: Elaboración propia sobre material de clase Prof. Roberto Igarza, UdeSA (2017)

En los trabajadores del siglo XXI, se da una ruptura del pacto intergeneracional de sus antecesores para los que el trabajo era “para toda la vida” y experimentan numerosas transiciones laborales. La experiencia y los requerimientos que a su vez necesitan para cubrir esos diferentes puestos de trabajo les demandan el dominio ya no de uno, sino de varios campos de conocimiento en simultáneo, en los que la no-rutina y la interactividad se erigen como la clave de los nuevos modelos de trabajo. Particularmente, el modelo de aprendizaje o educativo, se caracteriza por estar centrado en quien aprende, es auto-dirigido y tiene como meta el aprendizaje continuo. Al mismo tiempo, la cultura organizacional, lejos de presentarse jerárquica y vertical como en el siglo pasado, en este siglo se plantea como multidireccional y más horizontal. En este contexto cultural y de mercado, la posibilidad de desarrollo dentro de una organización debe ser tal que permita a los *millennials* moverse con el dinamismo y la flexibilidad que están esperando para sus vidas.

Como vimos anteriormente, uno de los desafíos para las organizaciones reside en aumentar la empleabilidad de sus trabajadores, partiendo de la base que, para ellos, el concepto de estabilidad pasa por la estabilidad en la empleabilidad y no por la relación con un mismo entorno de trabajo. Esto significa que buscan desarrollar las competencias que les permitan salir de un

empleo y entrar en otro sin grandes inconvenientes. Desde el punto de vista de la empresa, a su vez, ser capaz de dar sus empleados estabilidad en la empleabilidad, significa, un mayor compromiso y una mayor disponibilidad de recursos calificados ante eventuales eventos de rotación de personal o proyectos con necesidades diferentes.

Como señala Paula Molinari (2014)¹⁷, un factor común en la gestión de las nuevas generaciones parece ser la subjetividad: no existe un “modelo de éxito” generalizado, sino que las personas buscan encontrar “su” lugar en el mundo del trabajo, lejos de lo que ocurría en el siglo pasado. Para desarrollar este planteo, la autora utiliza un modelo llamado “POP”, a partir del que propone que el trabajo ideal puede definirse través de la intersección de tres sistemas:

1. *Persona*: integra aquello que es importante para el individuo, sus preferencias en cuanto a la naturaleza del trabajo y cómo se adecua a su proyecto de vida.
2. *Organización*: se refiere a cómo al individuo le gusta trabajar, abarca dimensiones como la colaboración y la participación, la gestión por resultados, la transparencia, el tipo de jefes, la innovación, etc.
3. *Planeta*: incluye preguntas más trascendentales como aquellas acerca del sentido del trabajo, el fin último de la empresa, sus valores y el grado de identificación con ellos.

La empresa que se vuelve proactiva en la búsqueda de la asociación entre trabajo y vida personal tendrá ventajas en la puja por el talento. Esto no sólo se refiere a cuestiones como la flexibilidad horaria, sino que incluye dimensiones como el vínculo con los jefes, quienes deben complementar su rol habitual con el de tutor personal. En palabras de Cuesta E. et al (2010) el auge de la figura del *coach* cobra sentido en el contexto de este cambio de perspectiva. En línea con esto y retomando el trabajo de Paula Molinari (2014), el nuevo mundo del trabajo debe poner el foco en la gestión del talento a través de programas personalizados para los empleados, los que difícilmente puedan alcanzarse sin contar con procesos que aseguren *feedback* continuo y, por ende, sin brindar

¹⁷ <http://www.managementsociety.net/2014/06/06/turbulencia-generacional-en-las-empresas-y-que-hacemos-con-los-millennials/>

soporte a los líderes para trabajar con los ejes clave de la cultura organizacional para asegurar un alineamiento coherente.

Para complementar este análisis, tomamos los resultados de la última encuesta *millennial* anual de Deloitte, llevada a cabo en 2018. Los resultados de dicha encuesta muestran un cambio dramático y negativo en los sentimientos de los *millennials* sobre las motivaciones y la ética de los negocios. Los encuestados están decepcionados de que las prioridades de los líderes de negocios no parecen estar alineadas con las suyas, pero donde existen coincidencias, la percepción es que esas empresas son más exitosas, tienen entornos de trabajo más estimulantes y hacen un mejor trabajo para desarrollar talento.

Por otro lado, muchos de los encuestados se preguntan si tienen las capacidades para competir en la Industria 4.0 (robótica, internet de las cosas, inteligencia artificial y cognitiva), y buscan cada vez más que sus empleadores les den las habilidades que necesitan para tener éxito. Si bien las habilidades técnicas son siempre necesarias, los encuestados están especialmente interesados en desarrollar habilidades interpersonales, confianza y comportamiento ético, que consideran esenciales para que una empresa tenga éxito.

En este sentido, el papel del empleador como educador va ganando terreno: el 73% de los que planean quedarse con sus empleadores más de cinco años dicen que sus organizaciones son grandes proveedores de educación y capacitación, lo que coincide con lo expuesto anteriormente en relación a estabilidad en la empleabilidad. Los encuestados de la Generación Z también sienten que necesitan desarrollar su confianza y habilidades interpersonales, pero esperan mejorar basándose en la experiencia más que en la capacitación patrocinada por el empleador. Sin embargo, anticipan buscar apoyo tanto formal como informal en los empleadores en áreas como comunicación, liderazgo, finanzas y economía, idiomas, tener una mentalidad global y habilidades analíticas.

7. Estrategia de relevamiento de campo

En el presente capítulo, describiremos la metodología utilizada para el relevamiento de campo en referencia al proyecto en cuestión y los temas de estudio anteriormente expuestos:

- En relación al proyecto “Diálogos de *Performance*”, utilizaremos el trabajo de campo de modo que podamos verificar/contrastar los objetivos propuestos con la realidad organizacional *post* implementación.
- Respecto de los temas de estudio, intentaremos echar luz sobre el estado de la práctica en materia de gestión del desempeño, PyMEs y desafíos generacionales en organizaciones radicadas en Argentina, de capitales nacionales y extranjeros, asimilables a W3 por industria, origen o trayectoria, a la vez que en organizaciones dispares, como multinacionales de industrias diversas en tanto nos resultan relevantes para la riqueza del análisis los aportes que se puedan extraer y adaptar a la realidad de la agencia.

La investigación realizada fue de tipo descriptiva. De acuerdo con Sampieri, conceptualmente este tipo de investigación busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Sampieri et al. 2010).

La investigación se realizó utilizando dos tipos de instrumentos, uno cualitativo (entrevistas en profundidad) y otro cuantitativo (encuesta). El enfoque o instrumento de tipo cualitativo es el que utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En cuanto al cuantitativo, es aquel que se basa en la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Sampieri et al. 2010).

Instrumentos utilizados

- Entrevistas en Profundidad

La investigación cualitativa se llevó a cabo mediante entrevistas en profundidad dentro de W3 y en las organizaciones objeto de análisis.

Al interior de W3, las entrevistas tuvieron como objetivo identificar nivel de conformidad con el nuevo sistema de gestión del desempeño, e indagar sobre el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

En las organizaciones, las entrevistas tuvieron el foco en las prácticas en gestión del desempeño y desafíos, a los efectos de analizar información de relevancia para el análisis del presente trabajo.

- Encuesta

La investigación cuantitativa se realizó por medio de una encuesta, que tuvo como objetivo entender con qué intensidad se presentan las opiniones y puntos de vista relevados en las entrevistas en profundidad respecto a las áreas de análisis al interior de W3.

8. Relevamiento de campo

8.1 Análisis de la implementación de *Diálogos de Performance*

La investigación realizada fue llevada a cabo en dos etapas: la primera cualitativa por medio de entrevistas en profundidad a representantes de diversos grupos de la organización, la que arrojó datos respecto a las preferencias y opiniones de los entrevistados; y una segunda, cuantitativa, por medio de una encuesta para entender con qué intensidad se presenta lo relevado en las entrevistas en profundidad, en toda la organización.

8.1.1 Entrevistas en profundidad

Las entrevistas fueron realizadas con el objetivo de identificar las reacciones sobre del nuevo proceso de gestión del desempeño en un grupo de individuos representativo de W3, tomando en cuenta la recomendación de Aguinis (2009) quien establece que para evaluar un sistema de gestión del desempeño recién implementado o en prueba piloto, se deben incluir la evaluación de las reacciones al sistema y de sus requisitos operativos y técnicos.

La muestra entrevistada fue tomada sobre la base de empleados en relación de dependencia en el mes de Noviembre de 2018. Representa aproximadamente un 8% de la totalidad de empleados.

Los criterios de inclusión tuvieron en cuenta la pertenencia a grupos poblacionales diversos en cuanto a generación, *seniority* y área de trabajo, incluyendo personas de ambos sexos:

- Gerente Administración y Finanzas - Generación X - *Management* estratégico
- Líder de Área *Digital Marketing* - Generación Y - *Management* productivo
- Líder de Desarrollo - Generación Y- *Management* productivo
- Diseñadora UX - Generación Y- Funcional
- Gestora de Redes Sociales - Generación Z - Funcional

El relevamiento se enfocó en obtener información respecto a la percepción de los entrevistados sobre las siguientes dimensiones:

- Evaluación general de Diálogos de *Performance*
- Dificultades encontradas
- Relevancia del material de soporte desarrollado
- Practicidad técnica
- Mejoras propuestas y expectativas a futuro

En el cuadro a continuación se presentan algunas verbalizaciones de los entrevistados (representativas de las opiniones relevadas), de acuerdo a la dimensión en estudio:

Tabla 9 - Verbalizaciones Entrevistas en Profundidad

	Gerente Adm y Fzas G- X	Líder Digital Marketing G- Y	Líder de Desarrollo G- Y	Gestora de Redes Sociales G- Z	Diseñadora UX G-Y
Evaluación general de Diálogos de Performance	"Fue un gran paso llevar a cabo la separación del premio del <i>feedback</i> para poder correr el velo del efecto económico de la devolución"	"Considero que al desvincularse de un premio económico puede ser más objetivo el realizar la evaluación"	"Me gusta que se promuevan conversaciones más seguidas. Tuvo su efecto".	"Entendí mejor qué es lo que se estaba evaluando y qué estaban esperando de nosotros"	"Si bien es la primera vez que lo hacemos, ya se notan cambios positivos. Que se impulsen más momentos de <i>feedback</i> es lo mejor"
Dificultades encontradas	"Lleva más tiempo que la anterior"	"La agenda es un obstáculo, me interesaría que me tiren opciones automatizadas de espacios para poder juntarnos"	"Necesita mantenimiento y compromiso de las dos partes y muchas veces se priorizan las urgencias del trabajo"	"Fue más difícil de lo que creía hacer una auto-evaluación pero constructivo"	"Mi diálogo no fue fácil, pero me gustó hacer ese trabajo y luego charlarlo con mi jefe"
Relevancia del material de soporte desarrollado	"El material y la capacitación ayudó a ser más puntual, tener una base común de qué tengo que cumplir para poder estar en otro escalón"	"Muy útil. Leímos en conjunto las guías en cada competencia, y comparábamos los niveles de evaluación"	"Al principio lo sentía algo muy abstracto y <i>muy volado</i> , pero al comprometerme y ponerlo en práctica, el resultado final es que es muy útil"	"Me sirvió para bajar a tierra a dónde apunta cada competencia o para despejar dudas con mi líder"	"Me costó ponerme puntajes y las guías me sirvieron para hacerlo"
Practicidad técnica	"Sentí que era user friendly. Cuando necesitaba una referencia o tenía una consulta, encontré la respuesta que necesitaba en el mismo material"	"Costó entender algunos sectores de la planilla. Sería mejor tener una herramienta"	"Al ser en una planilla hay limitaciones, pero pude entender lo que se esperaba en cada sección con el material"	"No fue complicada"	"Me pareció completa, tal vez se puede buscar un formato que no sea una planilla"
Mejoras propuestas y expectativas a futuro	"Me gustaría mantener el entusiasmo inicial que tuve al momento del primer uso de la herramienta"	"Expectativas, comenzar a dar forma al <i>feedback</i> continuo. Mejoras, a nivel de la herramienta"	"Transformarlo en un sistema o plataforma más accesible. Como expectativas, respetar los <i>feedbacks</i> . Era difícil tener 2 en el año veremos ahora"	"Incorporar evaluaciones de compañeros o pares"	"Que se repita me gustaría. Que no se pierda este impulso inicial"

Fuente: Elaboración propia (2018)

8.1.2 Encuesta

Distribuida al total de la organización, fue enviada en formato *Google Forms*, para ser respondida de manera anónima por la totalidad de los 67 empleados. Las respuestas obtenidas fueron 58, por lo que la muestra con la que trabajamos representa el 87% de la población de W3.

En cuanto a la distribución generacional, casi el 76% de los encuestados pertenecen a la Generación Y, el 21% a la Generación X y el 3% restante a la Generación Z, lo que determina que los *Millennials* tienen mayor incidencia en la interpretación de estas respuestas.

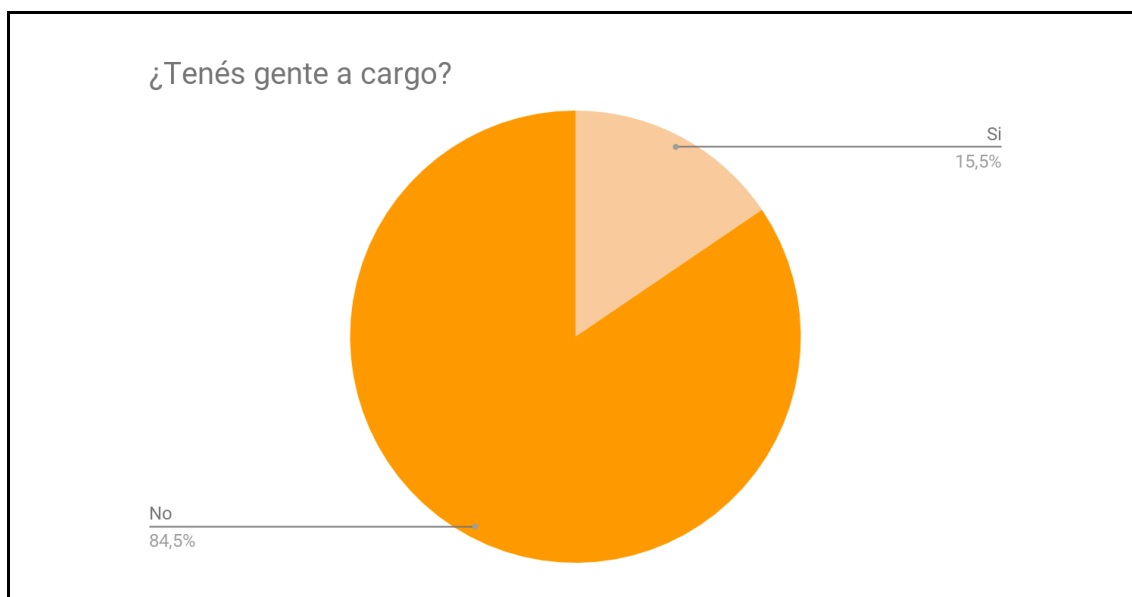
Gráfico 12 - Año de nacimiento de los encuestados



Fuente: Elaboración propia (2018)

Respecto del tipo de rol desempeñado, el 15,5% de los encuestados tiene un rol de “evaluador” con gente a cargo, y el 84,5% restante, no cuenta con gente a cargo.

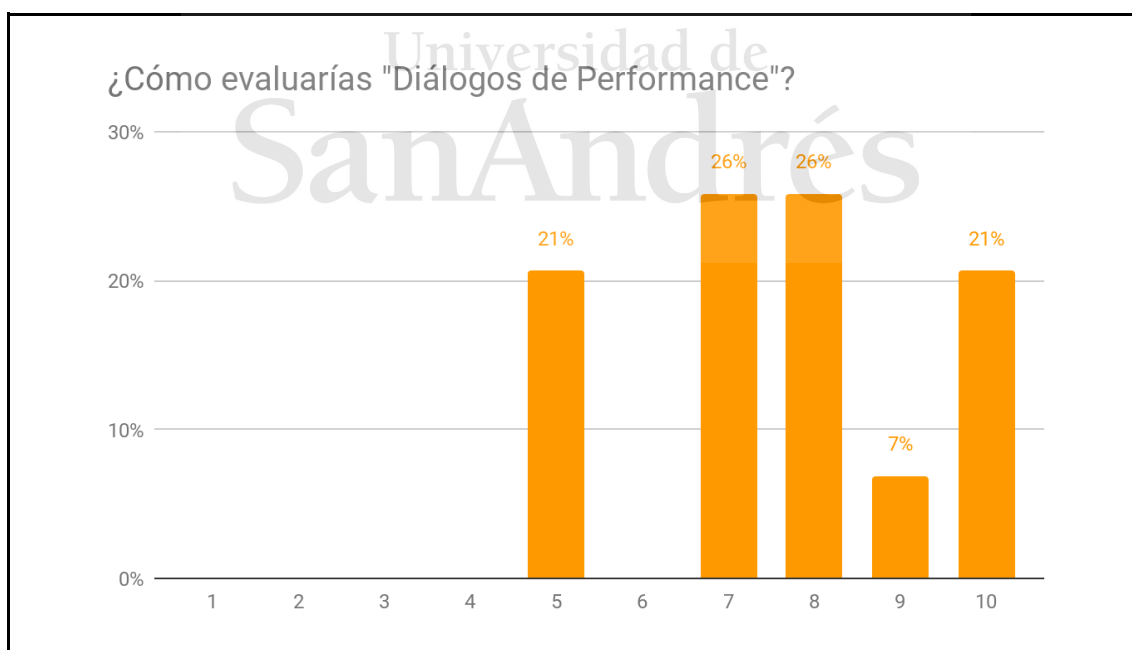
Gráfico 13 - Proporción de Líderes/Gente a cargo



Fuente: Elaboración propia (2018)

A continuación, presentamos un resumen de las respuestas obtenidas con la intención de usar la información para detectar la intensidad de las declaraciones manifestadas en las entrevistas en profundidad.

Gráfico 14 - Evaluación de Diálogos de Performance



Fuente: Elaboración propia (2018)

De las calificaciones obtenidas puede verse que, sumando aquellas valoraciones de 8 o más, un 51% evalúa como "muy bueno" al nuevo proceso,

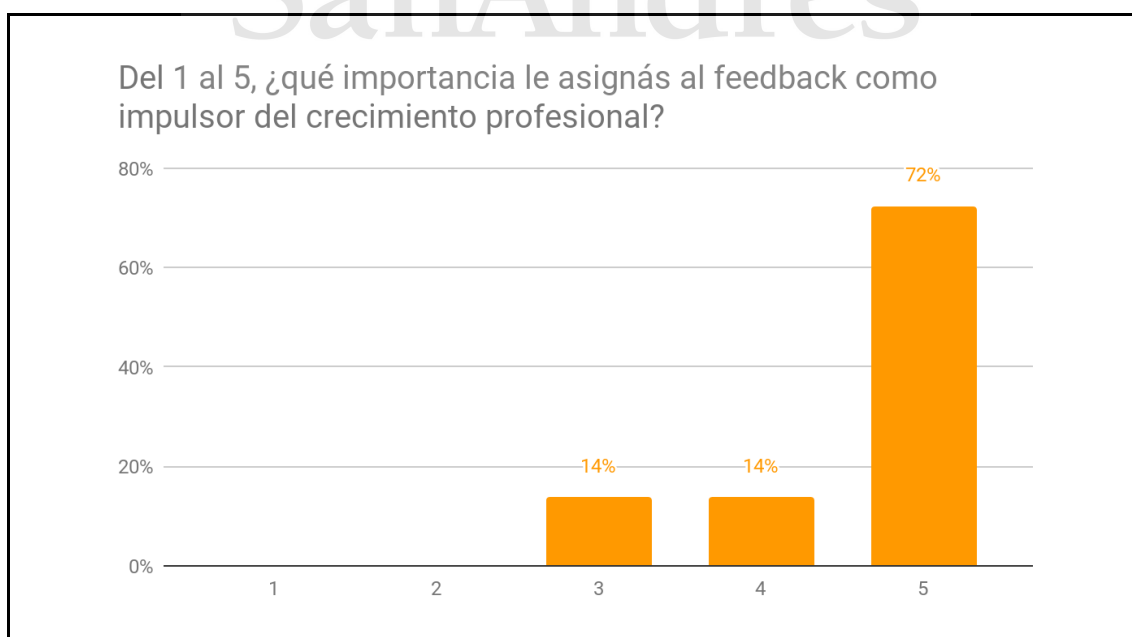
un 26% lo ha valorado como “bueno” y un 21% como “regular” otorgando una calificación de 5.

Para entender mejor la lógica detrás de la elección de estas calificaciones, observamos otras de las respuestas brindadas en la encuesta. Del análisis, obtuvimos que, aquellos que valoraron el sistema como “muy bueno”, fueron consecuentes en valorar positivamente el resto de las preguntas ofrecidas, y, tanto personas con gente a cargo como sin, destacaron los cambios en la herramienta y la posibilidad de sostener conversaciones.

En el otro extremo, en el caso de quienes evaluaron al sistema como “regular”, pudimos observar que aquellas personas sin gente a cargo señalaron que no han llevado adelante una conversación relevante con su líder o no han discutido aún los planes de desarrollo. Consecuentemente, las personas con gente a cargo remarcaron la “falta de tiempo” para llevar adelante los Diálogos o la existencia de “demasiados reportes directos” para poder llevar adelante el proceso de manera correcta.

Dentro del grupo que calificó a Diálogos como “bueno” hubo un alto porcentaje de personas que indicaron que desde un aspecto técnico tuvieron algunas dificultades para usar la herramienta, como veremos más adelante.

Gráfico 15 - Importancia asignada al feedback



Fuente: Elaboración propia (2018)

Las respuestas indican que la mayoría de los encuestados valora el *feedback* como impulsor del crecimiento profesional.

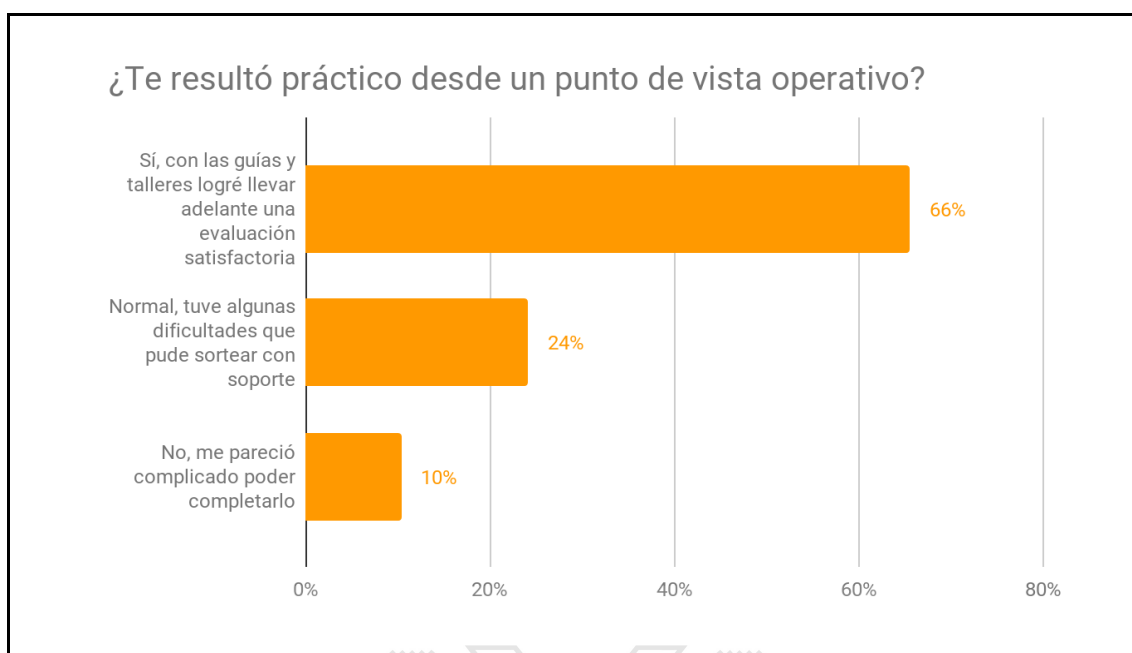
Gráfico 16 - Aspectos destacados de Diálogos de Performance



Fuente: Elaboración propia (2018)

De los aspectos que resultan destacables para los encuestados sobre Diálogos de *Performance*, en primer lugar y con una gran diferencia respecto de los siguientes, se encuentra la autoevaluación. En segundo lugar, se encuentran las nuevas competencias, seguidas por la posibilidad de *feedbacks* más frecuentes. Los sigue la opción de un plan de acción a corto, mediano y largo plazo. La dinámica de las conversaciones y la nueva escala de medición se ubican en los últimos lugares, si bien fueron elegidos por un 20% de los encuestados aproximadamente.

Gráfico 17 - Practicidad operativa de Diálogos de Performance



Fuente: Elaboración propia (2018)

Respecto de la practicidad operativa o técnica, el 66% de los encuestados considera práctico el proceso de Diálogos de *Performance*, pudiendo haber llevado adelante una evaluación satisfactoria con el material disponible.

El 24% tuvo algunas dificultades, pero pudo sortearlas de manera autogestionada con el mismo material, y un 10% lo encontró complicado. Algunos de los encuestados que respondieron que tuvieron dificultades, sugirieron la incorporación de alguna plataforma *online* como soporte del proceso o intensificar las jornadas de *training* sobre el sistema.

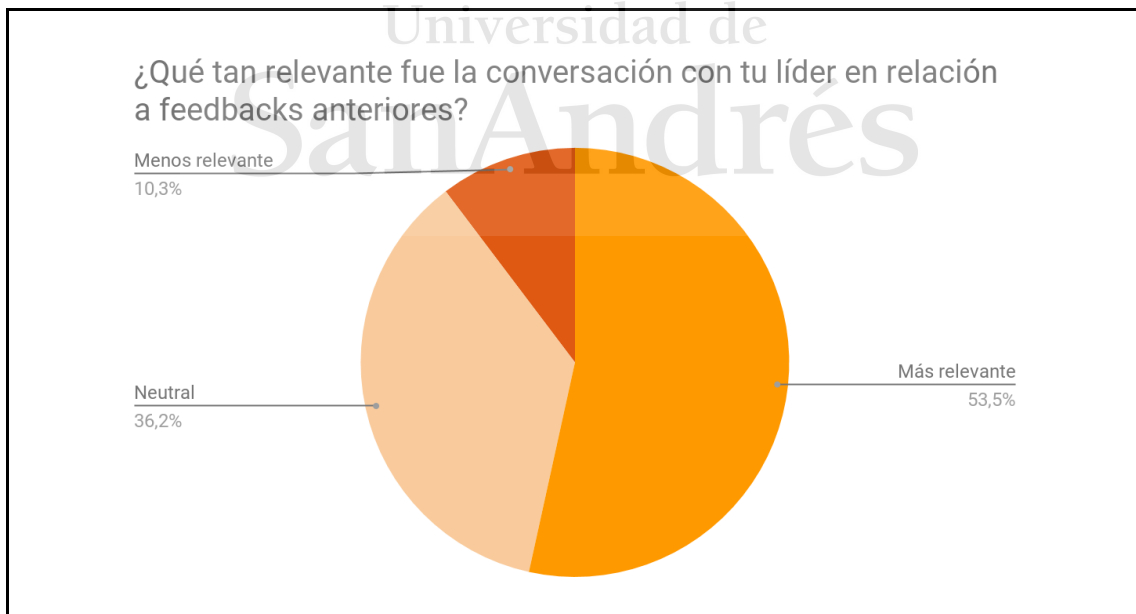
Gráfico 18 - Consideración sobre "Mi Diálogo"



Fuente: Elaboración propia (2018)

La opinión sobre la instancia que se incorporó en Diálogos de *Performance* que implica una autoevaluación, es considerada valiosa por los encuestados, o, en el peor de los casos, neutral.

Gráfico 19 - Relevancia asignada a la conversación de feedback



Fuente: Elaboración propia (2018)

En relación al modo de abordar el *feedback* en el proceso anterior, la propuesta de Diálogos de *Performance* resulta en una conversación más relevante para más de la mitad de los encuestados.

8.1.3 Conclusiones del relevamiento

Se observa que la percepción general sobre la implementación del nuevo sistema de gestión del desempeño en W3 fue positiva. Se evidencia de manera cualitativa en los comentarios positivos de los entrevistados y de manera cuantitativa en la valoración general que efectúan los encuestados.

Los líderes entrevistados aprecian la separación de la instancia de *feedback* de la adjudicación de un bono. Como vimos, es común que los jefes se sientan incómodos al proporcionar *feedback* sobre desempeño, particularmente cuando el desempeño es deficiente y más aún cuando la posibilidad del empleado de obtener o no una compensación económica está directamente relacionada con esta instancia. En relación a este punto, resulta interesante destacar cómo tanto los entrevistados como los encuestados valoraron el *feedback* recibido como “más relevante”, manifestando que ahora “saben lo que se espera de ellos”.

Se evidencia un gran valor asignado al *feedback* como una fuente de crecimiento, a la vez que se valora el incremento de instancias que promuevan este intercambio. Tiene sentido y refuerza el concepto de gestión del desempeño como un proceso continuo, con conversaciones frecuentes. En relación a este punto, también es interesante rescatar la propia mención a la necesidad de compromiso con este proceso por parte de los entrevistados. Es un factor más que importante con relación al “gap de disciplina” que desarrollamos anteriormente, ya que puede hacer que un sistema de gestión del desempeño fracase.

La instancia de autoevaluación, “Mi Diálogo” fue considerada como “muy valiosa” por el 93% de los encuestados, lo que, valida el concepto desarrollado anteriormente sobre la importancia de la autoevaluación para desencadenar esfuerzos de desarrollo, desde el punto de vista que ayuda a visibilizar las discrepancias entre la visión personal y la del supervisor a partir de las que se

pueden encarar planes de acción. Asimismo, como vimos, la autoevaluación puede reducir la actitud defensiva de un empleado frente al *feedback* y mejorar las percepciones de exactitud del sistema.

Los cambios introducidos fueron notados y valorados por los empleados. Además de la incorporación de la autoevaluación y la posibilidad de tener *feedbacks* más frecuentes, fueron tomados en cuenta la redefinición de las competencias, la nueva y más simple escala de medición y la declaración de planes de acción de desarrollo.

Algunos indicaron que este nuevo proceso requiere una dedicación mayor a la que demandaba el proceso anterior. Podemos entender esta apreciación, desde el punto de vista que aún hace falta aceptar el proceso y entrenar conversaciones de *feedback* que en el futuro permitan un uso del tiempo más eficiente.

Por otro lado, si bien dentro de las oportunidades de mejora sobresale la de sistematizar técnicamente el proceso a través de una herramienta, a diferencia del uso de las planillas compartidas sobre las que Diálogos... está basado hoy en día, sí hubo una valoración apreciativa sobre el material de consulta.

Dos menciones interesantes en las entrevistas son las de sistematizar la agenda para los encuentros de *feedback* y la incorporación de la evaluación de pares, que podrían evolucionar a una evaluación 360 que, como anteriormente desarrollamos, resultan muy satisfactorias en términos de desempeño que se reflejan en resultados de negocio.

8.2 Análisis experiencias en las organizaciones seleccionadas

Con el objeto de relevar qué están haciendo las organizaciones en materia de Gestión del Desempeño y Desarrollo de Talento, entrevistamos a profesionales de RRHH de cinco compañías de gran relevancia en el mercado argentino.

El criterio de selección tuvo que ver con la cercanía a W3 en cuanto a tipo e industria, y/o la solidez demostrada de la empresa como “mejor lugar para

trabajar”, desde la concepción que tal categorización implica una compañía exitosa en cuanto a la gestión del talento.

De esta manera, entrevistamos a:

1. La Directora de *People & Culture* de una **PyME de servicios IT** de capitales nacionales con presencia internacional (se reserva su nombre por requisito de confidencialidad) con 18 años en el mercado y 500 empleados,
2. Coordinadora de *Talent Development* en **Mercado Libre**, líder en plataformas de *e-commerce* y banca *online*. Tercera en el ranking de *Great Place to Work Argentina (GPTW) 2018*¹⁸ de empresas con más de mil empleados,
3. Analista en *Talent Development* de **Despegar.com**, plataforma *online* líder en turismo,
4. Coordinadora de Gestión del Talento en **Banco Galicia**, reconocido por su unidad interna de IT y UX, top ten en el ranking de GPTW 2018 de empresas con 250 a 1000 trabajadores,
5. Coordinadora en Talento y Cultura regional de **Natura**, reconocida empresa de cosmética, segunda en el ranking de GPTW 2018 de empresas con 250 a 1000 trabajadores.

Las entrevistas fueron abiertas, con tres ejes de discusión:

1. ¿Cómo es actualmente el proceso de Gestión del Desempeño en la compañía?
2. ¿Hubo algún cambio significativo en los últimos dos años?
3. ¿Cuáles son los desafíos a futuro?

8.2.1 PyME de Servicios de IT

La compañía acaba de atravesar un importante proceso de transformación a todo nivel, comenzando por la estructura directiva. Anteriormente dirigida por sus cuatro socios fundadores, pasó a estar bajo el mando de un CEO, quien se desempeñaba como VP de Ventas. Dos de los objetivos más importantes de

¹⁸ <https://www.ambito.com/cuales-son-las-mejores-empresas-trabajar-argentina-n4039203>

este proceso fueron: unificar todas las prácticas y procesos para ganar eficiencia y hacer foco en el Talento, en una industria con mucha competitividad en el mercado laboral.

En ese contexto, surge el área de *People & Culture*, con la misión principal de redefinir los procesos de gestión de *performance* y desarrollo de talento. Al momento de la entrevista, la compañía estaba atravesando la primera etapa con los cambios implementados, tal como en W3. Las principales acciones llevadas a cabo fueron:

- Establecer un marco de cultura *feed forward* continuo: evaluar desde una mirada apreciativa y hacia adelante,
- Definir el QUÉ a través de OKRs (siglas en inglés de *Objectives and Key Results*) desde el CEO hasta el último perfil en la estructura, que sean de acceso público,
- Definir el CÓMO a partir de Competencias,
- Evaluar con el concepto de *learning agility*¹⁹.

Los cambios implementados surgen del *input* interno, ya que ningún colaborador estaba conforme con la instancia de *feedback* anual, “no se notaba evolución”. A su vez, trabajaron internamente con grupos representativos de diferentes roles para definir las competencias y las características del proceso que mejor se adaptaran a la compañía y a la visión de futuro.

Como desafíos, la entrevistada menciona que tienen pendiente cómo sistematizar el vínculo entre el proceso y la remuneración variable. Además, tienen en agenda el desarrollo de una herramienta interna para registrar *feedback*, la implementación de *feedback* 360 y *9 box*²⁰ como herramienta para el desarrollo del talento.

¹⁹ Según Korn Ferry International, "learning agility" es la agilidad para aprender y adaptarse a nuevas situaciones de cambio. Integra cinco grandes capacidades: agilidad mental, agilidad con las personas, agilidad para el cambio, agilidad de resultados y autoconsciencia.

<https://focus.kornferry.com/leadership-and-talent/the-organisational-x-factor-learning-agility/>

²⁰ La Matriz de Potencial (*9 Box Grid*) es una herramienta para mapear el talento de las organizaciones. En ella se miden a los individuos en dos dimensiones: el Desempeño observado en el pasado y su futuro Potencial de crecimiento.

<https://www.integratec.com/blog/evaluaciones-9-box.html>

Teniendo en cuenta que el proceso que está atravesando la compañía es similar al que se encuentra W3, consultamos cómo midieron o piensan medir el éxito de la implementación. Para esto, separan las mediciones en cualitativas y cuantitativas. Las cualitativas tienen que ver con la participación en los *trainings*, el *feedback* a través de entrevistas, la sensación de “protagonismo” de las personas. Desde el punto de vista cuantitativo, piensan medir a través de encuestas y de los resultados de fin de año a nivel compañía.

En cuanto a los cambios hechos a nivel estructural, la Directora de *People & Culture* tiene 2 reportes directos dedicados a Atracción y Desarrollo respectivamente, a la vez que trabajan con dos consultoras en las áreas de Clima y *Rewards*. A su vez, existe la figura de *HR Business Partners* que trabajan junto al negocio en cada país donde la compañía opera.

8.2.2 Mercado Libre (MeLi)

Hasta hace aproximadamente dos años, la Gestión del Desempeño en MeLi estaba enfocada solo en *Performance Management*, con un formato de evaluación anual, más una instancia intermedia de revisión.

La transformación estructural que atravesaron implicó varios cambios, entre los que se destaca la creación del área de *Talent* que llevó adelante las siguientes iniciativas:

1. Separar *Performance Management* de una nueva mirada de Gestión del Talento.
2. Respecto a *Performance Management*, se incorporaron:
 - a. Revisiones más frecuentes, al menos 4 en el año desde el punto de vista formal (una por *quarter*)
 - b. Instancia de autoevaluación
 - c. Calibraciones con toda la organización
 - d. *Feedback* del líder y de pares (opcional, pero muy utilizado)
 - e. *Feedback* del *feedback*
 - f. Los resultados de este proceso están vinculados con la obtención de un bono y/o ajuste salarial por mérito.
3. Respecto a Gestión del Talento:

- a. Apunta a separar desde un punto de vista de espacio temporal los procesos de *Performance Management*, que generalmente ocurren en Diciembre-Febrero, de los de Desarrollo de Talento que tienen lugar en Junio/Julio.
- b. El proceso involucra las herramientas *9 box* y el abordaje de *learning agility*, en una sesión con líderes y *People*. Los resultados de *Performance Management* son input para estos procesos.

Para el registro de toda la información y seguimiento de los procesos de Talento y Desempeño utilizan *Success Factors* de SAP²¹. Si bien la entrevistada manifestó que la herramienta cumple su función, encuentran algunas limitaciones en cuanto a la posibilidad de *customizarlo* a las necesidades de MeLi.

Por otro lado, también utilizan herramientas destinadas al reconocimiento entre pares como *Workplace by Facebook*²² y *Star Me Up*²³, las que están vinculadas a Clima y no a Talento.

Un dato adicional interesante, es que crearon un *bot* que se encarga de agendar las reuniones entre líderes y sus equipos cuando llega el momento de las instancias de *feedback* formal.

En cuanto a los desafíos a futuro, destacan la idea de poner objetivos con plazos más cortos, darle al sistema mayor flexibilidad para poder *customizar* la gestión del desempeño a distintas realidades de equipo e individuales, y poner foco en la dinámica de *feedback* continuo.

8.2.3 Despegar.com

El proceso formal de evaluación del desempeño no tiene mucho tiempo en Despegar.com. Comenzaron con una prueba piloto en Septiembre de 2017 con la implementación de una evaluación semestral para la mayor parte de la

²¹ <https://www.successfactors.com/content/ssf-site/en.html>

²² <https://work.facebook.com/>

²³ <https://os.starmeup.com/es/>

compañía, con la excepción de los perfiles Comerciales, quienes atraviesan evaluaciones trimestrales.

La decisión de implementar un proceso formal fue una de las primeras medidas tomadas por el entonces flamante CEO, quien contrató a una especialista para ocupar una nueva Gerencia de *Talent Development*.

La evaluación se compone de Objetivos, que representan un 70% de su peso y Competencias, que representan un 30%.

Como herramienta utilizan Oracle, y los objetivos pueden cargarse de manera individual o por equipo. Precisamente, en el caso de los equipos de tecnología los objetivos son grupales, con el argumento de que en IT una persona no hace la diferencia, pero el trabajo coordinado en equipo sí.

Utilizan la curva de distribución forzada para la calibración de toda la población. Existe la instancia de autoevaluación, pero solo en la dimensión de Competencias. A la vez, el Líder tiene la opción de agregar el *input* de un tercero en la evaluación, pero este comentario sólo podrá ser visto por él.

Como desafíos a futuro, son conscientes de que hoy el proceso está muy enfocado en la medición del Desempeño, y la agenda para el futuro es incorporar medición de potencial, plan de carrera, cargos críticos y línea de sucesión tal vez con una herramienta como *9 box*.

Además, están interesados en fomentar el *feedback* continuo (haciendo foco en capacitación, ya que detectan que “los líderes no sostienen las conversaciones difíciles”) y en incorporar *feedback* de pares, que ambos, líder y colaborador puedan compartir. Hace poco, incorporaron *Star Me Up* como herramienta de reconocimiento, pero no lo vinculan a Desempeño sino a Clima.

8.2.4 Banco Galicia

El 2018 fue un año de cambios para Banco Galicia en materia de Gestión del Talento. Después de más de dos años de analizar el mercado, las tendencias, los tipos de evaluación en otras organizaciones y la voz de los colaboradores, rompieron con su modelo de Evaluación del Desempeño identificando los “puntos de dolor” que este proceso les generaba.

El proceso de Evaluación del Desempeño que tenían consistía en una evaluación anual con una nota final, en la que los Objetivos pesaban un 60% y las Competencias el 40% restante. Ambos se medían con escalas del 1 al 5, a la vez que con una etiqueta cualitativa. La nota obtenida estaba directamente ligada al bono o remuneración variable que podía obtener el colaborador, a partir de una curva forzada.

Puntos de dolor identificados con este proceso:

- La nota ensuciaba la conversación de desempeño porque se ligaba al bono y no era productiva,
- La gente se sentía etiquetada, y al compararse con pares, se sentía peor,
- Era unilateral, solo el líder tenía potestad sobre el proceso,
- El uso de la curva de distribución forzada se tornaba una excusa de los líderes para “bajar notas” y no dar *feedback* honesto,
- El proceso desde el *back* era muy complejo. Los pasos del *workflow* no eran simples y contaban con muchas instancias de validación,
- Era muy difícil lograr que la gente “cumpla” con el proceso. Demandaba seguimiento muy cercano.

Nuevo enfoque: “volver a las bases” de lo que realmente significa gestionar el desempeño. Pasar de un modelo de control a un modelo de confianza, a través de:

- *feedback real time*,
- conversaciones significativas,
- simplicidad,
- accesibilidad: *mobile*, desde casa,
- mirada 360,
- autodesarrollo,
- métricas relevantes para alinearse a los objetivos organizacionales y poder entender el sentido de contribución a la organización
- separar bono de conversación de *performance*.

A partir de estas premisas, en el Banco no se habla más de “Evaluación” sino de “Seguimiento de resultados”. La responsabilidad sobre el desarrollo se pone

en los dos lados, líder y colaborador. Si bien hay dos instancias formales, a las que llaman “Fijación de objetivos” y “Cierre de año”, la conversación es continua. Es una conversación que tiene que ver con la oportunidad, y no con la marca en un calendario.

En cuanto a mecanismos de comunicación y concientización, desde el área de Talento comenzaron con *trainings* y jornadas con los líderes. La idea es que ellos se transformen en “embajadores de la herramienta”. Para el 2019 tienen pensado concentrarse en los colaboradores, para que el *feedback* comience a fluir desde todos los ángulos de la organización.

Desde el punto de vista de las herramientas que utilizan para dar soporte al proceso, desarrollaron una *customizada* denominada *Better me*, a través de la que los colaboradores pueden dar y solicitar *feedback*. El Banco está implementando metodologías ágiles de trabajo cuyo paradigma demanda ciclos de revisión más cortos. Consideran que la herramienta les da esa flexibilidad.

Respecto del bono, separarlo de las conversaciones de *feedback* significó separar los momentos en los que se dan ambas conversaciones. El *feedback* pasa a ser un ejercicio continuo, a partir del que se acompaña a la persona durante todo el año para que el momento de adjudicación de bono “no sea una sorpresa”. La magnitud de ese bono tiene que ver con el grado de contribución del individuo a los resultados colectivos y su tipo de puesto, de acuerdo con la escala de Hay²⁴ que utilizan en el Banco.

A este modelo asociado a la medición de resultados, se le suma la mirada de talento, contemplando cómo se ubica el colaborador en el mapeo general (9 box) para entender potencial. Este es un ejercicio anual entre todos los líderes.

En cuanto a los desafíos a futuro, identifican el deseo de potenciar más los datos obtenidos de este proceso y poder vincularlos con otros niveles de la gestión del negocio. A su vez, notan que hace falta mayor uso de las herramientas 360, que los pares se animen a darse *feedback* mutuamente e incluso a sus líderes.

²⁴ El Sistema de Escalas y Perfiles de Valoración de Puestos surgió a comienzos de los años 50 a manos del grupo fundado por Edward N. Hay, hoy propiedad de Korn Ferry Group.
https://dsqapj1lkrkc.cloudfront.net/media/sidebar_downloads/Job-Evaluation.pdf

8.2.5 Natura

El actual proceso de Gestión del Desempeño en Natura es relativamente nuevo. Al momento de la entrevista, llevaba un ciclo de antigüedad. Anteriormente, el proceso implicaba que los colaboradores cargaran metas en la herramienta de soporte (SAP *Success Factors*) una vez al año para considerarlas como un “contrato sellado durante todo el ciclo”. Al final del año, el “gestor” (como en Natura llaman a los jefes) evaluaba esas metas y podía aprobar el *input* de hasta otras seis personas para la revisión, si el colaborador así lo solicitaba.

Los cambios implementados, surgieron a partir del *feedback* de los colaboradores a través de *focus groups*, e información sobre tendencias de mercado en materia de gestión del desempeño. Estos Implican:

- un proceso continuo, es decir, sin momentos específicos para la carga de metas, sino múltiples oportunidades para cargar contribuciones individuales con relación a los objetivos macro y los “comportamientos prioritarios” (que serían las competencias).
- una instancia de autoevaluación, que ellos llaman “*autofeedback*”,
- la posibilidad de carga de *feedbacks* de otros colaboradores libremente.

En cuanto a los “Diálogos de Desarrollo” (instancias de *feedback*) la recomendación es que sean tres en el año (si bien hay oportunidad de mantenerlos durante todo el año):

1. Inicio del año, acuerdos.
2. Después del “Foro de personas”, que es la reunión de calibración entre Gestores en la que se discuten pasos de carrera (en relación a Gestión del Talento).
3. *Checkpoint* hacia el final del año para evaluar las metas.

El ciclo busca más protagonismo y autonomía del colaborador, y más confianza y transparencia. El colaborador antes necesitaba la aprobación del gestor sobre sus metas, ahora el gestor puede editarlas si lo desea, pero no hay una instancia de aprobación.

En cuanto a las dificultades y desafíos de la implementación, algo que detectan es que los colaboradores esperan que Recursos Humanos marque el ritmo. Sin recordatorios o comunicaciones, es difícil lograr adherencia al proceso. El objetivo es conectar al colaborador con el racional de este ciclo, ya que muchas personas tienen charlas informales, pero olvidan registrarlas en el sistema. De todos modos, esto puede ser normal considerando la novedad del proceso, y esperan que se vaya adoptando cada vez más en los sucesivos ciclos.

Una de las dificultades más importantes que han encontrado tiene que ver con la herramienta que soporta este nuevo proceso (que es la misma que soportaba al proceso anterior). Tuvieron que hacerle demasiadas adaptaciones, las que repercuten en limitaciones y fallas técnicas.

Por último, están pensando en la implementación de modelos de trabajo a futuro más ágiles y más horizontales, por lo que, se les presenta el desafío de cómo evaluar a esas personas que no van a tener un ciclo tradicional con actores tradicionales, ya que, por ejemplo, cambia la figura del gestor a la de *coach* o facilitador, entre otras.

8.2.6 Conclusiones del Relevamiento

Sin preverlo, las cinco organizaciones a las que entrevistamos como fuente de información empírica sobre Gestión del Desempeño, pasaron por una revisión de su proceso en los últimos dos años. Esto convalida lo expuesto en el Gráfico 11, en el que *Deloitte University Press* declaraba en 2015 que el 42% de las empresas encuestadas habían cambiado sus procesos de Desempeño en los últimos 18 meses, un 29% los tienen actualmente en revisión y un 18% planeaba hacerlo en el futuro. Es habitual que exista un retraso en la llegada de tendencias de gestión a Latinoamérica, por lo que resulta razonable que esto esté sucediendo ahora en nuestro país.

Desde un punto de vista conceptual, todas las empresas en cuestión (incluida W3) ponen el foco en el **feedback continuo** como clave del proceso de Gestión del Desempeño. Existe también consenso en la mayoría de las empresas en relación a la importancia de una instancia de **autoevaluación** como puntapié del proceso, en el aporte de una “**mirada 360**” y en la necesidad

de **separar las conversaciones** de desempeño de la instancia de adjudicación de bonos económicos.

En un plano más procedimental, aquellas empresas que utilizan herramientas “enlatadas” para la gestión del proceso, parecen no estar del todo conformes encontrando limitaciones a la hora de adaptarlas a su cultura y necesidades. El camino de un producto “a medida” como *Better me* de Banco Galicia, parece ser más satisfactorio para aportar una mejor experiencia general.

A su vez, Banco Galicia fue la única empresa que mencionó la importancia de potenciar los datos obtenidos de este proceso y poder vincularlos a otros procesos de negocios. Hoy la Ciencia de Datos está muy presente en las estrategias de negocio de las empresas, y ciertamente puede ser muy aprovechada al interior de las áreas de Recursos Humanos para generar valor²⁵ por lo que resulta un tema a no perder de vista.

Hay consenso en la necesidad de tener un abordaje de Gestión del Talento además de la Gestión del Desempeño, y algunas de las empresas entrevistadas ya lo hacen o tienen planes de hacerlo a través de herramientas como *9 box* o *learning agility*.

En cuanto a los desafíos observados, en varias de las organizaciones se menciona que se encuentran en “proceso de” o con “planes de” adoptar metodologías ágiles de trabajo, y, con sensatez, se preguntan si estas herramientas y procesos de gestión del desempeño serán los adecuados para acompañar al negocio y a las personas bajo ese nuevo paradigma. La intuición indica que los cambios que han implementado recientemente son solo el principio de un ciclo de revisiones constantes: tal y como se plantea para los colaboradores, lo será para el proceso de Gestión del Desempeño en sí mismo.

9. Evaluación de Diálogos de *Performance*

En base al recorrido teórico que hemos efectuado sobre el estado del arte en materia de Desempeño y Talento, Pequeñas y Medianas Empresas, y Nuevas

²⁵ <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/01/14/four-reasons-hr-teams-need-data-science-skills/#3fb178cb137d>

Generaciones en el Trabajo, en conjunción con los objetivos y el estado de la práctica al interior de W3 y de otras empresas, podemos identificar elementos positivos a la vez que desafíos más que interesantes a partir de esta primera implementación del nuevo Sistema de Gestión del Desempeño en la compañía.

Con el objetivo de evaluar la cualidad de “éxito” del nuevo Diálogos de *Performance*, utilizamos los criterios presentados en el apartado 6.1.3 desarrollados por Aguinis (2009). A tal efecto, proponemos un sistema de calificación compuesto por tres categorías: “C (CUMPLE)”, “NC (NO CUMPLE)” u OM (Oportunidad de Mejora) para evaluar cada uno de los criterios presentados en la siguiente tabla, en la que contrastamos “la teoría” con “la práctica”.

Tabla 10 – Análisis de los criterios de éxito de Diálogos de Performance

Congruencia Estratégica	OM	Si bien el sistema es congruente con el objetivo de W3 de mejorar la eficiencia productiva y el desarrollo de las personas, no se evidencia del análisis que se hayan explicitado objetivos organizacionales concretos para <i>cascadearlos</i> hacia el resto de la organización.
Exhaustividad	C	El sistema abarca las cuatro dimensiones de la exhaustividad: todos los integrantes de la organización son evaluados, se evalúan comportamientos y resultados, se insta al <i>feedback</i> continuo para no caer en la trampa de evaluar “las últimas semanas” y se contempla que sea apreciativo.
Practicidad	OM	Si bien el material disponible fue evaluado como efectivo, hubo sugerencias respecto a la plataforma que soporta el proceso. Invertir en el desarrollo o adquisición de una herramienta para facilitar su uso puede repercutir en grandes beneficios.
Significado	C	El <i>feedback</i> recibido fue considerado por el 50% de los encuestados en W3 como más relevante que el de instancias anteriores. A la vez, incorporar más instancias durante el año hace al sistema más significativo. El desafío estará dentro de un tiempo, cuando las personas realmente puedan ver que a partir de Diálogos... se tomen decisiones importantes para sus carreras y la compañía.
Especificidad	C	Del relevamiento de campo en W3 se obtuvieron <i>insights</i> positivos respecto de las guías proporcionadas y el efecto del proceso en cuanto a qué se espera de cada uno.
Identificación de desempeño inefectivo	?	Aún es prematuro medir si el sistema identifica desempeño inefectivo de efectivo o si se tiende a clasificar a todos los empleados en un mismo rango.
Fiabilidad	?	Aún es prematuro evaluar si las medidas de desempeño son consistentes y objetivas. Por ejemplo, si dos supervisores proporcionaron calificaciones sobre el mismo empleado en las

		mismas dimensiones de desempeño, las calificaciones deberían ser similares.
Validez	C	Las medidas de desempeño consideradas resultan relevantes y no incluyen factores fuera del control del empleado o factores no relacionados con el desempeño.
Aceptabilidad y Equidad	C	A partir de las guías de competencias, <i>trainings</i> y material de soporte el sistema apunta al entendimiento de reglas claras que todos los supervisores apliquen de manera coherente.
Inclusividad	OM	Diálogos... incluye una voz hasta ahora no considerada que es la del propio empleado a través de la autoevaluación. Aún resta trabajo en este aspecto para incluir <i>inputs</i> de múltiples fuentes en forma permanente en relación al <i>feedback</i> . En relación con el diseño del proceso, en una etapa posterior será interesante dar voto a diversos actores en la organización para lograr un mayor adueñamiento y satisfacción.
Apertura	C	Al incorporar mayor frecuencia de diálogo, la autoevaluación, las guías, y el espíritu de sostener conversaciones honestas, valiosas y significativas.
Capacidad de corrección	C	La instancia de autoevaluación permite el debate sano y la posibilidad de ajustar percepciones entre líderes colaboradores.
Estandarización	C	La capacitación a los individuos a cargo de las evaluaciones, la existencia de manuales y guías, coinciden con este criterio.
Ética	C	Los buenos sistemas cumplen con normas éticas. Operativamente, esto significa que el supervisor suprime su propio interés personal al realizar las evaluaciones, sólo evalúa las dimensiones de desempeño para las cuales tiene información suficiente, y respeta la privacidad de los empleados.

Fuente: Elaboración Propia (2019)

De los catorce criterios considerados, Diálogos de *Performance* cumple con nueve. En tres de ellos encontramos oportunidades de mejora y sobre dos, aún no podemos emitir un juicio por el corto período que el sistema lleva activo.

Además de los aciertos que identificamos en el análisis anterior, existen otros que han sido claves en el éxito de la implementación del nuevo sistema de Gestión del Desempeño. En primer lugar, existe una alineación con el mercado en materia de Gestión del Desempeño, ya que, como vimos anteriormente, todas las empresas entrevistadas han atravesado procesos de cambio recientemente respondiendo a su vez a una tendencia global.

En segundo lugar, pueden detectarse coincidencias entre el enfoque de Gestión del Desempeño de las empresas entrevistadas y el de W3, que, a su

vez, fueron consideradas positivamente por los empleados de la compañía. Entre ellas, podemos mencionar las tres incorporaciones mejor *rankeadas* de Diálogos de *Performance* según la encuesta: la autoevaluación, las nuevas competencias y la posibilidad de tener *feedbacks* más frecuentes.

La instancia de **autoevaluación** fue valorada por el 93% de los encuestados en la compañía. A partir de testimonios como *“Fue más difícil de lo que creía hacer una auto-evaluación pero constructivo”* o *“Mi diálogo no fue fácil, pero me gustó hacer ese trabajo y luego charlarlo con mi jefe”* podemos rescatar el valor otorgado a esta instancia como un momento de reflexión que antes no existía. Como desarrollamos en el apartado 6.1.2, la autoevaluación es un componente importante de la etapa de Evaluación del desempeño ya que puede reducir la actitud defensiva de un empleado durante una reunión de evaluación (Aguinis, 2009), entre otros beneficios.

Según la opinión de los entrevistados, el nuevo set de **competencias** brinda herramientas sobre el “cómo hacer” en la organización y disparar conversaciones: *“me sirvió para bajar a tierra a dónde apunta cada competencia o para despejar dudas con mi líder”*.

El 72% de los encuestados de W3 otorgó la máxima importancia al **feedback** como impulsor del crecimiento profesional, y el 53% manifestó que con Diálogos... la conversación con su líder fue más relevante en relación a *feedbacks* anteriores, lo que refleja que no sólo se trata de aumentar la cantidad de *feedbacks*, sino, sobre todo, su calidad.

Vemos atinado a su vez, desde el punto de vista generacional, el hecho de haber cambiado el foco de la evaluación a la gestión del desempeño. Promover conversaciones sobre desarrollo más significativas es altamente valorado por los *Millennials* (población mayoritaria de W3) que, como vimos en el capítulo 6.3, esperan jefes que asuman más un rol de tipo *coach*, sean transparentes y promuevan su empleabilidad.

Desde el marco PyME, es destacable el nivel de madurez de la compañía para poner a la Gestión del Desempeño en agenda, ya que, como desarrollamos en el apartado 6.2, este tipo de empresas suelen presentar rasgos de gran

informalidad en relación a este tipo de procesos. Como vimos, la mayoría de las PyMEs es dirigida por grupos familiares o su fundador, y W3 no es la excepción. Sin embargo, el *mindset* de sus dueños/directores está alineado con una administración de recursos humanos estratégica, algo fundamental para la evolución de estas empresas como expresa Cortés (2016).

Por último, y teniendo en cuenta los objetivos con los que se lanzó el proyecto Diálogos de *Performance* en W3, evaluamos:

- En relación a los objetivos específicos:
 - *Que los colaboradores sean capaces de sostener conversaciones honestas, valiosas y significativas que les permitan desarrollar sus habilidades y capacidades.*
 - A partir de las entrevistas y los resultados de la encuesta, observamos que los pasos dados son consecuentes con la declaración de este objetivo, considerando, como vimos, que más del 50% de los encuestados de W3 manifestó haber tenido una conversación más relevante con su líder.
 - *Que las personas compartan una mirada común sobre cómo W3 “hace que las cosas sucedan”, que les permita concentrarse en los comportamientos que contribuyen al desempeño colectivo esperado de la compañía.*
 - En relación a este objetivo, puede considerarse que también se están dando los pasos correctos, a partir de la construcción del set de competencias y cómo éstas sirvieron para abrir conversaciones y aunar criterios.
 - *Facilitar la toma de decisiones en cuanto al trayecto de los colaboradores dentro de la compañía.*
 - Resulta aún prematuro hablar sobre la consecución de este objetivo en este primer ciclo de Diálogos de *Performance*, por lo que nos detendremos a analizar sugerencias en relación a este punto en el capítulo siguiente.
- En relación al objetivo general:
 - *Impulsar el rendimiento general de la organización.*

- También resulta aún prematuro emitir un juicio respecto al logro del gran objetivo de todo el nuevo proceso de gestión del desempeño en W3. Restará ver en los sucesivos ciclos, el grado con el que el sistema contribuye a lograr los comportamientos necesarios para los cambios requeridos en la organización.

9.2 Propuestas de acción sugeridas

De los criterios de éxito que presentan oportunidad de mejora analizados en la Tabla 10, podemos señalar que aún hace falta trabajar sobre la vinculación directa entre los objetivos estratégicos de W3 y los individuales las personas. Como fue descrito anteriormente, Aguinis (2009), sostiene que la gestión del desempeño se convierte en un “verdadero sistema de gestión del desempeño” cuando sirve a seis propósitos clave de la organización, entre ellos el Propósito Estratégico.

Un paso en esta dirección sería ahondar en la etapa de *requisitos previos* que hemos descrito en la sección 6.1.2, y revisar y declarar una Misión, Visión y Valores congruentes con la nueva organización requerida y deseada, y enmarcar con ellos el proceso de gestión del desempeño. A su vez, tomando como ejemplo el caso de la PyME de IT entrevistada, definir objetivos y resultados clave para toda la organización y hacerlos explícitos, tanto los Dirección como los de cualquier nivel organizacional.

En cuanto al *criterio de Practicidad* identificado con una oportunidad de mejora en la sección anterior, podemos señalar que de las entrevistas y las encuestas efectuadas al interior de W3 se desprende que existe una oportunidad para mejorar la plataforma que soporta el proceso de Diálogos de *Performance*. En este sentido, puede ser una alternativa el desarrollo de una herramienta propia, que no sólo potencie las capacidades del talento de la organización, sino que además sirva para atender el criterio de *Inclusividad*, haciendo partícipes directos a los colaboradores del diseño e implementación de este sistema. En el proyecto, podría incluirse el desarrollo de un *bot* para agendar las conversaciones de manera automática, tal como tiene hoy Mercado Libre.

La inclusión de un enfoque de *feedback* de 360 grados también parece ser un natural próximo paso, en tanto hemos visto es una práctica que otras empresas ya están utilizando, y, que, además, fue mencionado como un deseable en una de las entrevistas internas.

Considerando que la empresa está inserta en el rubro de IT, analizar si Diálogos... podrá adaptarse a las metodologías de trabajo más usadas en la industria, específicamente las metodologías ágiles. Por ejemplo, como hemos visto, Banco Galicia ya está pensando en ciclos de revisión más cortos aún para alinearse con estas prácticas. La PyME de IT utiliza la gestión ágil de objetivos, OKR, cuyo concepto abordamos al momento de evaluar Tendencias en la sección 6.1.5. Otro posible camino podría ser el de la Gestión del desempeño por equipos, desarrollado en el apartado 6.1.2.1.

Hemos mencionado el *Gap de Disciplina*, pero volvemos a hacer hincapié en este punto: sin compromiso, sostenibilidad y perseverancia, es muy difícil lograr una real adherencia al proceso que repercuta en cambios significativos para la organización y en un verdadero desarrollo para las personas. Al ser, justamente, las personas las protagonistas de este proceso, el foco en el *training* tanto para líderes como colaboradores, en cómo sostener conversaciones apreciativas, honestas y significativas será fundamental.

El futuro deberá encontrar a W3 con un proceso de *Performance* aceitado y el foco puesto en la Gestión del Talento para poder tomar decisiones en cuanto al mejor trayecto de los colaboradores en W3. Tal y como quiere hacer Banco Galicia, extraer información, la mayor información posible del sistema de Gestión del Desempeño y combinarla con técnicas de mapeo como *9 Box* para clarificar el camino de desarrollo de los talentos de W3. Para esto, podría ser de utilidad la contratación de servicios de consultoría especializada, como es el caso de la PyME de IT entrevistada. Centrarse en un propósito trascendental y en la estabilidad en la empleabilidad se erigen como los retos del futuro.

Para finalizar, en cuanto al monitoreo y regulación del nuevo sistema, sugerimos tener en cuenta las siguientes medidas, con base en las recomendaciones de Aguinis (2009)

- *Número de individuos evaluados.* Cuantificar la cantidad de empleados que realmente participan en el sistema. Si hay empleados que no han completado su “Diálogo de *Performance*”, identificarlos e indagar las razones.
- *Distribución de las calificaciones de desempeño.* Un indicador de la calidad del sistema es si todas o la mayoría de las calificaciones son demasiado altas, demasiado bajas o agrupadas alrededor del centro de la distribución. Esto puede indicar errores intencionales como indulgencia, severidad y tendencia neutral. Las distribuciones de las calificaciones de desempeño se pueden desglosar por unidad y supervisor para determinar si existe alguna tendencia con respecto a la distorsión de la calificación y si estas distorsiones están localizadas en unidades particulares.
- *Calidad de la información.* Otro indicador de la calidad del proceso de Diálogos de *Performance* es la calidad de la información proporcionada en las secciones abiertas de los formularios. Por ejemplo, ¿cuánto escribió el evaluador? ¿Cuál es la relevancia de los compromisos proporcionados?
- *Encuesta sobre el supervisor.* Se puede distribuir una encuesta confidencial a todos los empleados de manera regular para recopilar información sobre cómo el supervisor está administrando las reuniones de Diálogos...
- *Satisfacción del sistema.* También se puede distribuir una encuesta confidencial (por ejemplo, con frecuencia anual) para entender la percepción de todos los usuarios del sistema, es decir, evaluadores y evaluados. Esta encuesta puede incluir preguntas sobre la satisfacción respecto a la equidad, la utilidad y la precisión del proceso.
- *Relación costo/beneficio general.* Una forma bastante sencilla de abordar cómo se percibe el impacto general del sistema es pedir a los usuarios que califiquen la relación costo/beneficio general para el sistema de gestión del desempeño. Este es un tipo de pregunta final que puede proporcionar evidencia convincente del valor general del sistema. No tiene que ver con el costo y beneficio en términos reales económicos,

sino en la percepción de cuánto gana el usuario a partir de lo que percibe que le insume.

10. Conclusión

Luego de haber hecho este fecundo recorrido, particularmente por las teorías de la gestión del desempeño y el ideario con el que arremeten las nuevas generaciones (de las que puedo considerarme parte, nací en 1985) a cuestionarlo todo, me surge el ímpetu de cuestionarlo a mí también.

“Autoevaluación”, “*feedback* continuo”, “conversaciones apreciativas”, “separar el bono del *feedback*” parecen no ser más que denominaciones más o menos sofisticadas para una cuestión tan sencilla como tratarnos entre humanos como seres humanos: reflexionar, conversar, ser honestos, transparentes y respetuosos, entender que, quizás al final del día, no se trata solo de mercantilizar nuestro empeño, nuestro intelecto, nuestra vida...

Con el predominio de las tecnologías de información y comunicación, y el sector de los servicios a partir de la década del 70, las formas de trabajo que producen estos bienes inmateriales (o los aspectos inmateriales de los bienes materiales) pueden ser denominados coloquialmente “trabajo de cuerpo, cabeza y corazón”: el sistema productivo está envuelto en la totalidad del trabajador. Esto significa que se ponen en el trabajo facultades, competencias y saberes adquiridos en el puesto (habilidades técnicas o *manageriales*), pero también adquiridos fuera del trabajo para producir valor (empatía, confianza, afectividad) (Zangaro, 2013).

De esta manera, ¿cómo puede medirse un trabajo cognitivo o afectivo? El desafío es que se hace necesario implementar estrategias vinculadas con el desarrollo de una *implicación personal* que permita que los trabajadores asuman como propios los objetivos del trabajo (“ponerse la camiseta”) y, por lo tanto, desarrollen estrategias de autocontrol para garantizar que el trabajo se realice en pos de los objetivos del capital (Zangaro, 2011).

Nuestros esfuerzos parecen agotarse en el camino por lograr de parte de los empleados esa implicación personal con la compañía: *atraerlos, motivarlos,*

comprometerlos, retenerlos, dejar de evaluarlos sino conversar con ellos, recompensarlos, y la lista sigue.

Da la impresión de que nos estamos concentrando solo en uno de los extremos de un vínculo de dos. Las nuevas generaciones nos interpelan: *¿qué está dispuesta a implicar la empresa para que yo me implique?* La *Deloitte Millennial Survey* de 2018 fue contundente, y sus resultados muestran un cambio dramático y negativo en los sentimientos de los *Gen-Y* sobre las motivaciones y la ética de los negocios. Los trabajadores jóvenes están ansiosos porque los líderes empresariales sean proactivos en el logro de un impacto positivo en el mundo; la ecuación ya no cierra sólo en términos de un mercado bursátil abstracto que pretende medir a sus trabajadores en términos de capital.

La buena noticia es que las empresas tienen la capacidad de marchar a mayor velocidad y de hacer impactos más profundos que los gobiernos o incluso los movimientos religiosos en la sociedad.

Como profesional de Recursos Humanos que abraza la nueva generación, quiero trabajar por una economía que contemple a los humanos como seres integrales totalmente capaces, implicados en organizaciones que midan el éxito por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza.

Quiero estar “sentada en la mesa” para llamar a los líderes empresariales a intensificar las acciones que beneficien a todas las partes interesadas. Como escuché por ahí, para poder construir “la mejor empresa para el mundo y no la mejor del mundo”.

11. Bibliografía

- Aguinis, Heman. *Performance management* (2nd ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 2009.
- Amigot, Patricia & Martínez, Laureano. *Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la psicología social crítica*. Universitas Psychologica. 2013.
- Bersin by Deloitte. *Abolishing Performance Scores*. Deloitte Development LLC. 2014.
- CEB Corporate Leadership Council™. *The New Path Forward Creating Compelling Careers for Employees and Organizations*. 2015.
- Center for Creative Leadership (CLC), *360-Degree Feedback Best Practices to Ensure Impact*. 2008.
- Cuesta, E., Ibáñez M., Tagliabue, R. y Zangaro, M. *La nueva generación en el Trabajo*. Barbarói Nro. 31, Rev. Del Depto. De Ciencias Humanas y de Psicología de la UNISC. 2010.
- Deloitte. *The Deloitte Millennial Survey*. DTTL Global Brand & Communications. 2018.
- Deloitte University Press. *Global Human Capital Trends*. 2015.
- Dorsey, Jason Ryan. *Y-Size your business: How Gen Y employees can save you money and grow your business*. Wiley. 2010.
- Farinelli, Sergio. *Sistemas Locales de Innovación: Las Empresas Pymes Metalmeccánicas de Tandil*. Tandil: Universidad Nacional del Centro. Trabajo de Tesis. 2005.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. *Metodología de la investigación*. Quinta edición. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. De C.V. 2010.
- Igarza, Roberto. *Burbujas de ocio. Nuevas formas de consumo cultural*. Buenos Aires: La Crujía. pp. 17-32, 33-66 y 191-239. 2009.

- Martínez, Sergio Gabriel. *Gestión de recursos humanos en PyMEs: cómo hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización*. Universidad Blas Pascal - Serie Materiales de Enseñanza. Año 6 Número 5. 2013.
- Penna, Atilio. *Armando PyMEs en crecimiento: de la acción a la organización*. Arte Gráfico Editorial Argentino, 1a ed. 2008.
- Penna, Atilio & Solymossy, Emeric. *Entrepreneur and organization: contingencies of successful organization transition*. Journal of applied management and entrepreneurship. Volúmen 6, Número 3. Nova Southeastern University. 2001.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. III & Hackman, J.R. *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book Co. 1975.
- Smither, James W. & London, Manuel (editores), *Performance management: putting research into action*. SIOP. Pfeiffer. 2009.
- Zangaro, Marcela. *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Bs. As.: Herramienta. 2011.
- Zangaro, Marcela. *Capitalismo industrial y capitalismo cognitivo: gestión del saber y estrategias de control*. En Ruvituso, M. (comp.). Cuadernos de pensamiento biopolítico latinoamericano 1, Bs. As.: UNIPE. 2013.

12. Anexos

12.1 Anexo 1 - Listado de preguntas para las Entrevistas en Profundidad al interior de W3

1. ¿Cómo evaluarías al nuevo sistema de gestión del desempeño de W3?
2. ¿Te sentiste cómodo sosteniendo conversaciones de la manera que se plantearon?
3. ¿Cuánto te ayudaron las guías y recursos para el Diálogo?
4. ¿Con qué dificultades te encontraste?
5. ¿Con qué te esperabas encontrar?
6. ¿Qué te sorprendió?
7. ¿Te resultó práctico desde un punto de vista operativo?
8. ¿Hasta qué punto han discutido los objetivos y planes de desarrollo?
9. ¿Qué mejoras identificás en base a esta experiencia?
10. ¿Cuáles son tus expectativas en adelante?

12.2 Anexo 2 - Formulario Encuesta al interior de W3

Encuesta sobre “Diálogos de *Performance*”

1. ¿Cuál es el rango del año de tu nacimiento?
 - a. 1946-1967
 - b. 1968-1980
 - c. 1981-1996
 - d. 1997-2010

2. ¿Tenés gente a cargo?
 - a. Sí
 - b. No

3. ¿Cómo evaluarías “Diálogos de *Performance*? (*Escala lineal*)
 - a. 1- Malo / 10 - Excelente
 - b. ¿Por qué?

4. Del 1 al 5 ¿qué importancia le asignás al *feedback* como impulsor del crecimiento profesional? (*Escala lineal*)
 - a. 1 - Nada importante / 5- Muy importante

5. ¿Cuáles son los 3 aspectos de Diálogos... que más destacás? (*Casillas de verificación múltiple*)
 - a. Autoevaluación "Mi Diálogo"
 - b. Las nuevas competencias
 - c. La nueva escala de medición (de 1 - 4 en lugar 1-5)
 - d. El plan de acción a corto, mediano y largo plazo
 - e. La posibilidad de *feedbacks* más frecuentes
 - f. La dinámica de la conversación
 - g. Ninguna
 - h. Otra

6. ¿Te resultó práctico desde un punto de vista operativo? (*Opción múltiple para una respuesta*)


- a. Sí, con las guías y talleres logré llevar adelante una evaluación satisfactoria
 - b. Normal, tuve algunas dificultades que pude sortear con soporte
 - c. No, me pareció complicado poder completarlo
7. ¿Qué opinión tenés sobre la instancia de autoevaluación "Mi Diálogo"?
(Opción múltiple para una respuesta)
- a. Me parece valiosa
 - b. Neutral
 - c. La eliminaría
8. ¿Qué tan relevante fue la conversación con tu líder en relación a *feedbacks* anteriores? (Opción múltiple para una respuesta)
- a. Más relevante
 - b. Neutral
 - c. Menos relevante
9. ¿Hasta qué punto han discutido los objetivos y planes de desarrollo?
(Opción múltiple para una respuesta)
- a. En profundidad
 - b. Término medio
 - c. No lo hemos discutido
10. ¿Qué te gustaría ver en Diálogos de *Performance*?
- a. Respuesta abierta

12.3 Anexo 3 - Formulario Diálogos de Performance

Nombre	Ejemplo Perez				
Puesto:	Desarrollador SSr				
Promedio					
Objetivo SMART - QUÉ					
	Necesita Mejorar	Cumple	Se destaca	Es Excepcio nal	Comenta- rios
	1	2	3	4	
Objetivo "Título"					
Descripción					
Target "esperable concreto"					
Competencias Clave - CÓMO					
	Necesita Mejorar	Cumple	Se destaca	Es Excepcio nal	Comenta- rios
Ser atrevidos estratégicos					
Comprometernos con los resultados y el cliente					
Trabajar en equipo					
Ejecutar con excelencia					
Ser flexibles al cambio					
Liderar para desarrollar talento					
Protagonizar nuestro desarrollo					

Fortalezas y Talentos

Áreas de Oportunidad de Mejora

Plan de Acción		
Compromisos a corto plazo 3 meses	Compromisos a mediano plazo 6 meses	Compromisos a largo plazo 12 meses
<p>Qué se comprometen a trabajar</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Hay un role model para lo que quiere desarrollar? ¿Con quién puede interactuar? - ¿Qué nuevos comportamientos debiera emprender? - ¿Qué pedidos específicos y a quiénes podrían ser de ayuda? - ¿Qué conocimientos necesito incorporar? ¿De dónde se pueden obtener? <p>Lecturas, Web, Curso online, Curso presencial, Taller interno.</p>	<p>¿Qué debo poder ver a mediano plazo?</p> <p>¿Puedo sumar más herramientas para desarrollar capacidad?</p> 	<p>¿Cuál sería el nivel de madurez de la capacidad a desarrollar al alcanzar en 1 año?</p> <p>¿Qué tendría que estar haciendo ya?</p>