



## La transformación digital aporta valor mediante la predicción de los comportamientos de las personas

Los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño han quedado obsoletos. El nuevo contexto de los negocios y la incorporación de las nuevas generaciones han obligado a las empresas a revisar sus procesos y criterios de evaluación. Ya no sirve hacer balance una o dos veces al año. Es necesario dar feedback para que las personas vayan construyendo su carrera profesional. Se impone la evaluación continua, las conversaciones entre mandos y profesionales y las expectativas de desarrollo. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, han analizado el estado de la cuestión y cómo este tema está afectando a sus organizaciones.

**Redacción de Capital Humano.**



De pie, de izda. a dcha.: Enrique Abadía (Mapfre), Alfonso Jiménez (PeopleMatters), Maite Ortiz (Wizink), Andrés García-Arroyo (Workday), Ana Vaquerizas (Banco Cooperativo), Faustino Granell (Workday), Juan Montaner (Workday) y José Antonio Carazo (Capital Humano). Sentados, de izda. a dcha.: Teresa Cervera (Bodybell), Tomás Pereda (Unidad Editorial), Cristina Hebrero (PeopleMatters) y Julián Hoyos (OCU).

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

**Título:** La transformación digital debe convertir a RR.HH. en referente de valor en la predicción de los comportamientos de las personas.

**Fuente:** Capital Humano, nº 317. Febrero, 2017.

**Resumen:** El nuevo contexto de los negocios y la incorporación de las nuevas generaciones han obligado a las empresas a revisar sus procesos y criterios de evaluación. Ya no sirve hacer balance una o dos veces al año. Ahora se tiende a implantar una cierta cultura de feedback basada en conversaciones más relevantes y frecuentes, con un enfoque muy basado en la contribución individual, en fomentar momentos de reflexión y en el impacto en el negocio. Es preciso ayudar a las personas a que tomen las riendas de su desarrollo e identificar a los empleados críticos para el negocio y para la organización. Y todo ayudado por la tecnología, que se ha convertido en el gran facilitador. Un grupo de directivos, reunido por PeopleMatters, Workday y Capital Humano, han analizado el estado de la cuestión. Estas son sus reflexiones.

**Descriptor:** Evaluación / Desempeño / Desarrollo / Talento

Estas palabras sirvieron de punto de partida para el debate en el que participaron: Enrique Abadía, Responsable del Proceso de Evaluación de Mapfre; Teresa Cervera, Directora de RR.HH. de Bodybell; Maite Ortiz, Directora de HR Principals de Wizink; Laura Vilares, Directora de RR.HH. de SM; Julián Hoyos, Responsable de RR.HH. de la OCU; Tomás Pereda, Director de RR.HH. de Unidad Editorial; Ana Vaquerizas, Responsable de Organización y RR.HH. de Banco Cooperativo Español (Grupo Caja Rural); M<sup>a</sup> José Benítez, Gerente de Gestión de Demanda IT de Enagás; Andrés García-Arroyo, Country Manager para Iberia de Workday; Guillaume Pasquet y Juan Montaner, Sales Managers de Workday; Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters; y Cristina Hebrero, Directora de PeopleMatters. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

“Nos encontramos en un entorno que ha cambiado, donde cada vez es más difícil planificar y establecer objetivos, donde se necesita muchísima flexibilidad. Ahora los negocios

evolucionan rápidamente, los ciclos de negocio son más cortos, los procesos tienen que ser más ágiles. Las culturas de las organizaciones también están avanzando hacia modelos más simples, estamos intentando hacer la vida del empleado más sencilla para que esté más comprometido, con una gestión más personalizada para ofrecerle algo que se adapte a sus expectativas. Las compañías también dejan de ser tan tradicionales, los espacios de trabajo están cambiando, la tecnología está revolucionando el mundo de las organizaciones”. Con esta reflexión abrió Cristina Hebrero, Directora de PeopleMatters, el debate sobre “Nuevos modelos de evaluación de personas y su impacto en el negocio”, organizado por PeopleMatters, Workday y Capital Humano.

En opinión de Cristina Hebrero, todo este contexto está haciendo que nos cuestionemos los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño porque hay una cierta pérdida de credibilidad, son procesos que se han convertido en algo demasiado burocrático donde el feedback que se venía recibiendo ya no estaba aportando valor para el desarrollo o >

>



Teresa Cervera (Bodybell).



Tomás Pereda (Unidad Editorial).



Laura Vilares (SM).

la mejora del desempeño. “La dirección de RR.HH., responsable de aplicar el proceso, a veces tiene más la sensación de ser un perseguidor de que el proceso se lleve a cabo que de contribuir a mejorar el desempeño organizativo. Esto ha hecho que bastantes compañías hayan decidido romper radicalmente y cambiar sus modelos de evaluación. Se observa una separación bastante clara entre lo que es un proceso relacionado con mantener conversaciones de calidad con el colaborador orientadas al desarrollo de la persona de lo que son los objetivos”, aseguró.

Para Cristina Hebrero, se tiende a implantar una cierta cultura de coaching asociada al proceso de evaluación de manera que el enfoque sea más a futuro orientado a cómo puedo yo ayudarte a mejorar y basado en un feedback más relevante y más frecuente. Un enfoque muy basado en la contribución individual, en fomentar momentos de reflexión sobre cómo puedo contribuir a tener impacto en el negocio, centrándonos en cosas concretas y no tanto en cumplir el proceso de evaluación en sí mismo. Y todo ayudado por la tecnología, que se ha convertido en el gran facilitador. “Se tiende a identificar a los mejores basándose en la idea de que el 20 por ciento de mis empleados me aportan cerca del 80 por ciento de los resultados”, explicó.

Otra tendencia que destacó en estas reflexiones iniciales fue la prioridad a la colaboración frente a la competitividad. “Hay un mayor fomento de los objetivos de equipo y de cómo trabajar juntos que a provocar la competencia entre las personas”, dijo. Del mismo modo llamó la atención sobre la necesidad que tiene RR.HH. de seguir teniendo información para tomar decisiones, “una información muy focalizada en identificar a los mejores”.

Teresa Cervera, Directora de RR.HH. de Bodybell, reconoció que “desde los Departamentos de RR.HH. vemos la necesidad de hacer una transformación inmediata de los sistemas de evaluación. La complejidad con la que nos encontramos es cómo se hace esa transformación y cómo pueden convivir los dos sistemas, el antiguo y el nuevo. Es una realidad que tenemos que mantener sistemas de evaluación por objetivos, que probablemente sean los que vayan vinculados a una compensación económica, pero esos sistemas de valoración de objetivos no están sirviendo ni para motivar a los empleados ni para que los empleados aporten valor a las organizaciones. Con las nuevas generaciones nos encontramos con que son sistemas que en lugar de motivar desmotivan porque tanto los managers como los empleados lo ven exclusivamente como un sistema

burocrático por el que hay que pasar una o dos veces a lo largo del año pero que no sirve ni para que ellos sepan dónde están dentro de la organización ni para ver qué posibilidades de desarrollo tienen dentro de la compañía. En mi organización es lo que estamos haciendo. Convive un sistema de evaluación tradicional con un sistema de evaluación orientado al feedback que permita que el empleado se considere una pieza importante de la organización”.

Teresa Cervera también expuso otra inquietud: “Tenemos que replantearnos de forma muy radical la transformación que tenemos que llevar a cabo desde el Departamento de RRHH. Considero que los sistemas de evaluación deberían salir del área de RR.HH. y pasar a las áreas más estratégicas del negocio. Recursos Humanos tiene que ser sólo un facilitador”.

Tomás Pereda, Director de RR.HH. de Unidad Editorial, se sumó a la opinión del riesgo de sofisticar las cosas en este tipo de procesos. “Lo que se necesitan son cosas muy simples –dos o tres objetivos- y que sean muy manejables por todos. Yo lo que he echado de menos en estos sistemas es que generen un proceso de debate sobre lo que hay que hacer y con unas métricas muy bien definidas para que cada uno asuma su responsabilidad y el trocito que le corresponda en el éxito o fracaso de esa persona, sobre todo si de ello depende la ‘vida o la muerte’ de un empleado tiene que haber objetividad”, aseguró.

Enrique Abadía, Responsable del Proceso de Evaluación de Mapfre, se sumó a lo expuesto y añadió que “atendiendo a nuestra realidad multinacional, estamos trabajando en implementar un modelo global de evaluación del desempeño en distintos países, teniendo en cuenta que la realidad de cada uno de estos países es completamente distinta. Contamos con países como España, Brasil o Estados Unidos, que cuentan con experiencia y una desarrollada cultura de evaluación, que demandan modelos de evaluación más evolucionados, y al mismo tiempo estamos trabajando en la implantación del proyecto en países en los que es la primera vez se empieza a trabajar con un modelo de evaluación del desempeño”. También apuntó que “desde el área corporativa somos conscientes de que fenómenos como la Transformación Digital, la gestión por proyectos, o las nuevas formas de trabajo, nos exigen que superemos los modelos tradicionales de evaluación, que no aportan valor al negocio y se han convertido en procesos burocráticos; y reformulemos el modelo de evaluación, analizando nuevos canales de evaluación y revisando la



Alfonso Jiménez (PeopleMatters).



Ana Vaquerizas (Banco Cooperativo).



Andrés García-Arroyo (Workday).

V



Cristina Hebrero (PeopleMatters).



Enrique Abadía (Mapfre).



Maite Ortiz (Wizink).

frecuencia de la propia evaluación. Estamos intentando dar un paso más allá en la simplificación del modelo e intentando promover ese feedback mucho más continuo, apoyándonos por supuesto en la tecnología”.

Ana Vaquerizas, Responsable de Organización y RR.HH. de Banco Cooperativo Español (Grupo Caja Rural), destacó la peculiaridad del sector financiero y el momento de cambio regulatorio que vive para apoyar su percepción de que “ahora mismo la situación que tenemos de requerimientos de cualificación de las personas ligados a la evaluación del desempeño y a la evolución de la carrera profesional tiene que llevar a un cambio de metodología”.

Maite Ortiz, Directora de HR Principals de Wizink, expresó su convencimiento de que “las empresas españolas no estamos preparadas todavía para pasar a modelos en los que no tengamos unas fechas que cumplir, en los que no tengamos que ‘perseguir’ a los responsables de equipo”, pero del mismo modo se mostró partidaria de cambiar: “A lo que tenemos que ir es a hacer que el empleado no sea solamente protagonista sino que sea el responsable de su propio desempeño”. Para ella, la evaluación lo que tiene que hacer es dar un feedback al empleado que sea la base de su aprendizaje. “No solo escuchar lo que se le dice, bueno o malo, constructivo o no constructivo, sino que sea el punto de partida para que cada uno -como propietario de su desarrollo- pueda ir incorporando lo que necesita para seguir aprendiendo”.

Andrés García-Arroyo, Director General de Workday, reiteró que la clave está en convertir a RR.HH. en un facilitador. “Hemos estado mucho tiempo pensando que RR.HH. debía ser el responsable en la evaluación del desempeño y esto debe ser para el negocio. Recursos Humanos debe convertirse en un mero habilitador para que el manager se haga responsable. Creo que ahí existe un reto muy importante, hacer que el manager sea consciente del valor que tiene esto. Creo que es una cuestión más cultural que otra cosa”.

Julián Hoyos, Responsable de RR.HH. de la OCU, también se sintió identificado con los expuesto. “Nosotros estamos evolucionando de un modelo a otro y coincido en la necesidad de plantearlo como un cambio cultural, un cambio en la forma de trabajar. Nuestro discurso va en ese sentido. Estamos pasando de ese modelo de rendir cuentas a final de año a un modelo de feedback casi mensual porque estamos cambiando la forma de trabajar a un modelo de trabajo flexible y tratamos de

elaborar un discurso donde se hace necesario gestionar a las personas de otra manera”. A este respecto, Teresa Cervera añadió que “a los managers les va a costar mucho el cambio en un primer momento, pero creo que luego va a ser menos complicado porque van a ver más fácil el retorno que con el sistema tradicional. Con el nuevo sistema en que la responsabilidad de la evaluación la tienen los managers directamente, ellos van a ver que tienen mucha más capacidad de control del proceso, de la gestión y del desarrollo de sus propios empleados”.

Laura Vilares, Directora de RR.HH. del Grupo SM, también reconoció que durante 2016 su empresa llevó a cabo mejoras en el proceso de evaluación “y creo que efectivamente la clave está en este cambio de cultura”, dijo. “Nosotros queríamos pasar del proceso de evaluación puntual en el año y hemos diseñado un proceso de 6 etapas que se apoya en los managers y en los colaboradores. Con los managers hemos trabajado mucho, hemos hecho un poquito de ‘evangelización’ para lograr que cada uno sea protagonista de su desarrollo. En realidad la clave está en el proceso. El camino no es fácil, sigue habiendo mucho trabajo por parte del equipo de RR.HH. Pero, lo importante es esa sensación de tener feedback continuo y con pequeñas acciones que se hacen entre periodo y periodo para que el proceso no se haga complejo. Yo creo que estamos en el sendero de cambio. La cultura no se cambia de un año para otro”, puntualizó.

Una visión desde otro punto de vista fue la que aportó M<sup>a</sup> José Benítez, Gerente de Gestión de Demanda IT de Enagás. “Yo soy del área de Sistemas, no del área de RR.HH., aunque trabajo con ellos. Desde mi punto de vista como manager y como empleada es cierto que estamos ante un problema cultural importante. En mi empresa hay un cambio generacional extraordinario. En 5 años la plantilla se ha rejuvenecido muchísimo y conviven en ella gente que lleva 25 años trabajando con gente muy joven que se acaba de incorporar”, dijo. A esto Cristina Hebrero puntualizó que “los millenials están más alineados con la nueva cultura y no están tan preocupados por la jerarquía. Aspiran a que el proyecto en el que estén les llene. La evaluación a partir de conversaciones permiten conocerlos mejor y poder asignarles a proyectos retadores”.

Sobre cómo ven los empleados la evaluación, M<sup>a</sup> José Benítez aseguró que “es una especie de ‘caja negra’ en la que cumplir o no cumplir el objetivo supone tener o no tener una retribución variable. No tenemos la sen-



Julian Hoyos (OCU).



M<sup>a</sup> José Benítez (Enagás)



José Antonio Carazo (Capital Humano).

- > sación de lo que aportamos a la empresa. El esfuerzo está en que todos sepamos lo que podemos aportar a la empresa y cuánto de importante es nuestra aportación a los objetivos de todos. De esta manera a lo mejor no sólo lo veremos como algo ligado a la retribución sino que puedo ver lo que mi trabajo está aportando a los objetivos de la compañía”.

Maite Ortiz también puso el dedo en la llaga de otro tema muy relevante: el tiempo. “Es importante matizar que tanto el manager como el empleado le tienen que dedicar tiempo a esto. Lo que nos pasa muchas veces cuando la evaluación se convierte en un trámite es que estamos tan liados con nuestro trabajo que para cumplir el trámite y sentarme con mis empleados lo hago rápido y mal”, aseguó. Coincidió con ella Tomás Pereda: “El uso del tiempo es otro factor que dificulta la evaluación. Casi no tenemos tiempo y estos procesos necesitan tiempo. Estas conversaciones necesitan por lo menos 45 minutos y eso va contra la naturaleza de las organizaciones, que van muy rápidas. Toda va muy deprisa y con mucha presión y que RR.HH. te diga que te tienes que sentar con tiempo con 7 personas de tu equipo en los próximos 15 días va contra la naturaleza de los negocios”.

Tomás Pereda también dio una vuelta al tema de la utilidad de la evaluación. “¿Todo esto para qué y para quién sirve, para el empleado o para la empresa? En el momento en que tenga utilidad, sobre todo para la empresa, para los objetivos empresariales, se podrá integrar en el cuadro de mando. Las empresas necesitan saber quiénes son ese 5 por ciento clave que tienen un desempeño excelente, que sobrecumplen. Pueden ser sólo 10 o 12 personas, pero la gente que sobrecumple son los elementos más valiosos porque son los sucesores para las direcciones generales y para posiciones muy cualificadas”.

Andrés García-Arroyo señaló que “cada día más la alta dirección es consciente de que necesita identificar al top

talent de la empresa pero otra cosa que hemos detectado es que muchas empresas están obsesionadas en identificar qué personas no están en el sitio adecuado pero que tienen las capacidades suficientes para ser un top talent en una posición diferente. Eso al margen de que el futuro está en manos tanto de los ‘talent’ como de los ‘no talent’. Esto no va de tecnología, ni de comprar talento, esto va de confiar en las personas que están trabajando contigo porque en la medida que tu gente trabaja de forma satisfactoria esto se traslada al 100 por ciento a la satisfacción del cliente”. Esta última afirmación fue matizada por Tomás Pereda (“No olvidemos que el factor de éxito no está en la satisfacción de las personas sino en conseguir los objetivos”) y por Julián Hoyos (“Esto va de trabajar de otra manera y de obtener resultados. La evaluación para que funciones tiene que servir para algo”).

## Muchas empresas están obsesionadas en identificar qué personas no están en el sitio adecuado pero tienen las capacidades suficientes para ser un top talent en una posición diferente

Cerró el coloquio Alfonso Jiménez, Director General de PeopleMatters, recordando la enorme evolución desde cuando en las empresas no había evaluación de personas ni retribución variable. “Cuando nosotros implantábamos las primeras evaluaciones del desempeño en España había muy

poca cultura de evaluación. Ahora se ha extendido la cultura de la evaluación y hay una predisposición positiva a evaluar todo, hoteles, experiencias, restaurantes, y hacerlo como un acto de absoluta generosidad, para que otros se beneficien. Si nos fijamos en estos modelos de evaluación tan extendidos son tremendamente simples”, explicó. En esta línea sintetizó seis objetivos, “alguno de los cuales debería cumplir cualquier sistema de evaluación”: 1) que sirva para algo, 2) que sirva para discriminar entre personas e identificar a los buenos (y a los malos), 3) poner foco en los objetivos estratégicos del negocio, 4) motivar al logro, 5) ayudar a mejorar y a desarrollarse, y 6) apoyar el reparto del valor; la retribución variable. “En resumen, hay tres fuerzas en el entorno actual: los márgenes, estamos en un entorno muy competitivo y por lo tanto este tipo de sistemas tiene que ser útiles; los millennial, no podemos ir a los jóvenes con unos formularios de los años 80; y el tema de la tecnología, que es irreversible”, concluyó. ■