



En los últimos años ya íbamos teniendo claro que el proceso de Evaluación Anual ligada a la Gestión del Desempeño en la organización estaba siendo muy cuestionado desde todos los espacios de cualquier empresa, y en los últimos meses hemos ido desgranando datos que así lo corroboran.

Según todos los estudios consultados y en base a nuestra propia experiencia, casi el 70% de los directivos de grandes empresas creen que su actual sistema de Evaluación del Desempeño no ayuda a dirigir las conductas hacia la consecución de objetivos empresariales, ni las de los empleados “normales” y mucho menos las de aquellos catalogados como de “alto rendimiento”. Se tiran a la basura miles de horas dedicadas a evaluación y, otras tantas miles, dedicadas a hacer *rankings* y *ratings*, a tratar de consolidar subidas salariales, variables y otros asuntos relacionados. Y todo esto mientras los componentes de la organización siguen pensando que el sistema no es justo, que es subjetivo, que no retrata fielmente la ejecución, que es desmotivador y que se pierde de vista lo sucedido durante todo el año en favor de lo sucedido el último mes y medio que, por lo tanto en última instancia, es inútil.

Estos no son problemas nuevos, pero se han vuelto cada vez más evidentes a medida que los empleos en muchas empresas han evolucionado en los últimos años. La exigencia del mercado hace cada vez más necesarios empleados con experiencia, con capacidad de pensar por sí mismos, habilidades para la resolución de problemas, mentes creativas, competencias diferenciales, nuevas y en constante cambio. Es necesario asumir responsabilidades que creen valor de maneras

Gestión del cambio



tan distintas, que la Evaluación del Desempeño tradicional no es capaz de identificarlas en la actualidad.

Definitivamente, este ritual que la mayoría de los directivos dice que no les aporta valor estará tan obsoleto como una máquina de escribir o coche sin aire acondicionado...

Pero, ¿por qué nos cuesta tanto cambiar algo que sabemos que no está funcionando?

Las primeras reflexiones que fácilmente vienen a la mente en este caso son del tipo, “de acuerdo, las evaluaciones de fin de año no funcionan, pero qué hacemos entonces, ¿lo dejamos? ¿nos rendimos? ¿dejamos que cada uno haga lo que quiera sin evaluar? ¿qué pasa con el rendimiento individual? ¿cómo pagamos el mejor desempeño? ¿y al resto, en qué nos basaremos?



No hay marcha atrás en la evolución de la Evaluación del Desempeño

La realidad es terca y las rutinas de lo interiorizado lo son más aún. Todo cambio implica pasar por un estado de transición. “El estado de transición es la fase durante la cual nos desenganchamos del status quo. Durante este período, desarrollamos nuevas actitudes o comportamientos que conducen al estado deseado. Para lograr lo que queremos (el estado deseado), debemos pasar por la incierta e incómoda fase del estado de transición.” (Daryl Conner, 1993)

Y entonces, ¿Cuál es el estado deseado en lo que respecta a la Evaluación del Desempeño, ese estado en el que volvemos a generar cierto grado de equilibrio?

No resulta nada sencillo responder una pregunta que tanto está condicionada por múltiples factores: la cultura de cada organización, su modelo de liderazgo, el mercado

en el que actúa, su relación con los grupos de interés, lo que vende y lo que compra.

Pero empezamos a tener claro que hay también otra serie de factores que podrían permitirnos generar una base relativamente sólida sobre la que asentar el futuro.

- 1) **El foco estará puesto en aquellos empleados que están lejos de la media de rendimiento, bien sea por encima o bien sea por debajo de dicha media.**

Los datos muestran que hay empleados que triplican la productividad de aquellos considerados normales en su rendimiento y que la curva de productividad no se distribuye en una curva normal sino en un diagrama de Pareto. Empresas como Google pagan hasta un

500 por ciento más a algunos empleados que a otros en el mismo puesto, porque ofrecen un rendimiento igualmente superior en ese porcentaje. Hacer distinciones precisas y exhaustivas en “la gran mayoría” de trabajadores no va a aportar un valor diferencial, las va a aportar el retener a los excelentes y atraer a la senda de la productividad a aquellos que están en riesgo de que su rendimiento sea pobre.

- 2) **El análisis será cada vez más en tiempo real, las medidas se automatizan y no hay que esperar a fin de año para tener una visión de dónde hay que actuar.**

El dato realmente importante no es aquel que podemos conseguir a fin de año, el que puede ayudar a mirar el horizonte mientras no tropezamos en el camino, ese es el que ayuda. Por lo tanto, recoger y poner a disposición de la organización información cualitativa y cuantitativa que importe de verdad es el desafío que marca la diferencia;

esta información puede provenir de fuentes diversas, tales como feedback formal e informal sobre desempeño en el día a día, sesiones de generación de ideas, proyectos llevados a cabo, lanzamientos de productos, campañas comerciales, ... todo aporta datos relevantes que deben permitir a cada supervisor tener una idea clara de dónde hay que actuar con cada supervisado, este *crowdsourcing* de datos corporativos es esencial.

- 3) **La información, cada vez mejor y cada vez más cercana a la realidad del trabajo cambia el punto de apoyo. Ya no está cercano a las entrevistas centradas en el pasado y con vista retrospectiva, sino que lo está con vistas al futuro y basado**

en conversaciones cada vez más frecuentes y necesarias

No hay misterios, cuanto más mejor. Hay que hablar con el equipo, para conocerlo, para saber sus motivaciones, para brindar apoyo, para ofrecer asistencia. El secreto de una buena Evaluación del Desempeño es no tener que hacerla, es conocer de cerca a cada miembro, a la persona detrás de cada trabajador. Esta no es una concepción meramente bonista del ser humano, es pura practicidad. Cuanto más veces nos entrevistemos a lo largo del año, con más facilidad aportaremos datos relevantes al final del mismo.

- 4) **La tendencia en algunas grandes empresas es la de separar la apreciación del rendimiento,**

cada vez más, de las medidas salariales, y, de hecho, muchas empresas desligan completamente una cosa de la otra excepto en los aludidos extremos de la curva de rendimiento.

Las decisiones de compensación suelen tomarse a priori, es decir, que si

queremos pagar más a una persona que a otra, siempre se encontrará una excusa que lo haga viable en la Evaluación del Desempeño y esto la desvirtúa, además de hacer toda una ingeniería inversa evaluando a todo el equipo en función de un individuo. Y, en todo caso, todos sabemos desde Herzberg que el dinero no motiva, lo que lo hace realmente es el desarrollo, la autonomía, el reconocimiento, la sensación del trabajo bien hecho.

La conclusión es: cuidemos de que el dinero no haga irse a los excepcionales y paguemos con decencia a los demás, el foco no está aquí. Pero, sobre todo, mantengamos muchas conversaciones de desarrollo a lo largo del año, sigamos la evolución de cada persona, seamos conscientes de la individualidad de cada uno. ■

Es necesario asumir responsabilidades que creen valor de maneras tan distintas, que la Evaluación del Desempeño tradicional no es capaz de identificarlas