

Desde incómodo hasta un puro trámite, pasando por tedioso, comprometido e incluso pernicioso por ir a contracorriente de los valores corporativos...; el momento evaluación se ha venido ganando a lo largo del tiempo un amplio catálogo de calificativos poco halagadores tanto por los empleados como por los mánger. Y aquí no cabe hablar de sufridores porque ambos se sentían como tales. Las circunstancias del mercado y la evolución de las tendencias están agilizando este proceso para hacerlo más continuado, menos invasivo y más social.

# El modelo *agile* de gestión y evaluación del desempeño

**MIGUEL SARRIÓN,**  
director asociado de Peplematters.

**Se empieza a reconocer abiertamente lo que hasta ahora sólo se comentaba “a micrófono cerrado”: que el sistema tradicional es detestado en igual medida por los jefes y por los empleados •**

¿De dónde viene este cambio? Principalmente de una sensación cada vez más intensa de que el sistema no responde a las necesidades actuales del negocio, reprime la creatividad, la colaboración y la innovación, genera un enorme papeleo y horas de dedicación que aportan poco o ningún valor. Además, se empieza a reconocer abiertamente lo que hasta ahora sólo se comentaba “a micrófono cerrado”: que el sistema tradicional es detestado en igual medida por los jefes y por los empleados.

La mayor limitación del modelo tradicional, basado en recompensas y “castigos” de naturaleza financiera –conseguir o no un bono, un aumento salarial, una promoción...– y en una estructura de ciclo anual, reside en que evalúa a las personas en función de sus comportamientos pasados en lugar de centrarse en el desempeño actual y en cultivar el talento de cara al futuro. En cambio, un modelo más flexible, informal y basado en intercambios regulares es mucho más adecuado para estimular el desempeño “ahora” y para impulsar el desarrollo del talento que la organización necesita en el largo plazo, sin olvidar que se ajusta mucho mejor al ritmo y ciclos actuales de negocio, que tienden a ser mucho más cortos y variables en contextos de negocio VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

**H**asta hace no mucho la idea de abandonar completamente el proceso tradicional de evaluación del desempeño sonaba a herejía, pero hoy se estima que más de la mitad de las empresas en EE.UU. y un número cada vez mayor en Europa y el resto del mundo están haciendo precisamente eso, es decir, reemplazando las evaluaciones anuales por valoraciones o puntos de *check-in* frecuentes e informales entre jefe y colaboradores.



## RAZONES PARA UN NUEVO MODELO DE EVALUACIÓN ]

Existen tres poderosas razones de negocio a favor del nuevo sistema:

- **Desarrollo:** la revolución digital trae consigo una considerable presión para las organizaciones en el área de gestión de talento, con la necesidad de incorporar nuevas habilidades, conocimientos y *expertise* en todos los ámbitos funcionales y niveles de la organización, de crear nuevos roles y rediseñar y/o actualizar la gran mayoría de los existentes. Ante este escenario, contar con empleados comprometidos con su propio desarrollo y con supervisores que lo estimulen y faciliten es absolutamente crítico. Esto implica conversaciones y *feedback* frecuentes, el refuerzo del papel del jefe como *coach* o entrenador y un enfoque de presente y futuro, no de "examen" de comportamientos pasados.
- **Agilidad:** el énfasis en la innovación, la experimentación, el aprendizaje a través del error, el testeo y cambio de dirección rápidos si las soluciones no funcionan, son las características que definen a las organizaciones ágiles. En un contexto así es imperativo que los empleados y sus supervisores se cuestionen casi permanentemente si "hay que seguir haciéndolo como hasta ahora" y si hay cosas que tenemos que cambiar. Los objetivos de desempeño anuales suelen ser en estos casos un "acto de fe" o un punto de partida provisional ante un escenario de prioridades cambiantes, y hacer demasiado énfasis en ellos puede coartar de forma severa la

capacidad de respuesta de los equipos y la organización ante las condiciones cambiantes del mercado.

- **Trabajo en equipo:** si eliminamos los *ratings* o clasificaciones individuales y el énfasis en el desempeño individual que caracteriza el modelo tradicional, estamos despejando el camino para reforzar la cultura de trabajo en equipo y quizás aún más importante, los procesos de trabajo multidisciplinar/multifuncional, que son cada día más esenciales en las organizaciones modernas. El modelo *agile* está pensado para gestionar desempeños colectivos, estableciendo objetivos para todo un equipo o compartidos en distinto grado por varios empleados.

## ELEMENTOS CLAVE DEL MODELO ]

### // Ejecución como eficiencia versus ejecución como aprendizaje

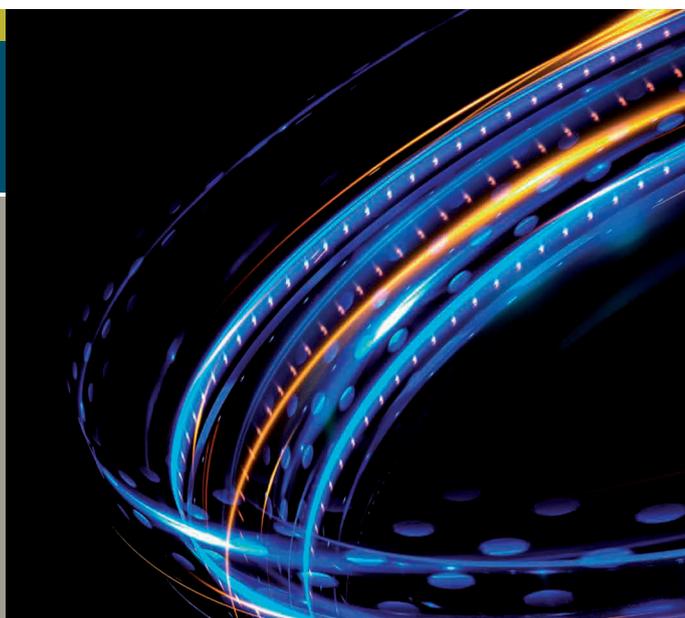
En la perspectiva convencional, la misión principal de los líderes es pilotar y optimizar los distintos procesos de negocio para asegurar la eficacia en la ejecución de los objetivos que se marca la organización.

El modelo tradicional de gestión y evaluación del desempeño es uno de los pilares de este enfoque de "eficiencia en la ejecución" al proporcionar un proceso bien definido de fijación, seguimiento y evaluación de objetivos que se reitera cada ciclo anual y que a menudo se complementa con un sistema de dirección por objetivos (DPO) para asegurar el alineamiento en cascada de los objetivos de negocio y los objetivos individuales de cada empleado.

## EL OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN AGILE

El modelo *agile* busca ajustarse mejor al ciclo natural del negocio que actualmente experimentan la gran mayoría de las organizaciones y que requiere:

- Conversaciones entre jefes y empleados, no puntualmente y al final del año, sino mucho más frecuentes, cuando finalizan los proyectos, cuando se alcanzan ciertos hitos clave, cuando surgen problemas o retos inesperados...
- ...y que el contenido de dichas conversaciones se centre en el desempeño actual y desarrollo futuro, no tanto en hacer inventario y examen del desempeño pasado.



## Quizás uno de los elementos más “revolucionarios” del modelo *agile* es la ausencia de *ratings* o rangos asignados a cada empleado como resultado de la evaluación anual ●

Sin embargo, la historia empresarial reciente nos ha mostrado en no pocos ejemplos que procesos altamente definidos y optimizados pueden convertirse en el peor enemigo de la organización cuando esta se enfrenta a disrupciones y transformaciones profundas en su entorno.

En un contexto como el actual, en el que las empresas deben reinventar en mayor o menor medida sus modelos organizativos, eliminando silos, niveles jerárquicos y líneas de reporte, y adoptando un funcionamiento en redes fluido y flexible, la misión principal de los líderes es crear y sustentar una cultura que cuestione permanentemente la idoneidad de los procesos de negocio y asegure así el “aprendizaje en la ejecución”. Dicho de otro modo, uno de los grandes retos actuales en la gestión de personas y equipos es inspirar y capacitar a los profesionales a resolver, de forma rutinaria, problemas que no pueden anticiparse.

### // Liderazgo empoderador

El modelo *agile* de gestión y evaluación del desempeño está pensado para reforzar capacidades organizacionales clave en un contexto de transformación, como son la innovación, la creatividad, la agilidad en la toma de decisiones y el aprendizaje. Por ello el modelo necesita como soporte un estilo de liderazgo distinto

en el que el jefe deja de ser un “examinador” para convertirse en un *coach* o entrenador.

En efecto, los comportamientos de liderazgo convencionales pueden llegar a ser uno de los principales enemigos de la innovación y el crecimiento profesional. En el estilo tradicional de “orden y mando”, centrado en el control y ejecución eficiente de unos procesos de negocio diseñados de antemano y optimizados, el jefe tiene, o se supone que tiene, todas las respuestas, y el *feedback* es generalmente unidireccional, de jefe a colaborador, proporcionando instrucciones o señalando aspectos a corregir. Una cultura *agile* exige, en cambio, un estilo de liderazgo centrado en la ejecución como aprendizaje en el cual:

Los líderes señalan la dirección y los colaboradores –generalmente en equipo– buscan las respuestas.

Se establecen procesos de trabajo tentativos como punto de partida y estos evolucionan constantemente a través de pequeños cambios –experimentos, mejoras–.

El intercambio es multidireccional; el jefe proporciona *feedback* en forma de *coaching* o consejo; los colaboradores, a su vez, dan *feedback* de su aprendizaje en un entorno de constante cambio.

Para construir este tipo de equipos altamente autónomos y empoderados el líder necesita ser ante todo un *coach*/entrenador eficaz, proporcionando retos adecuados y oportunidades de desarrollo, claridad en la tarea delegada y las expectativas, transmitiendo confianza en sus colaboradores y en su potencial de crecimiento.

### // Evaluación multifuente

Una de las características más limitadoras del modelo tradicional de gestión y evaluación del desempeño es que el jefe tiene todo el poder. En contextos organizacionales de equipos pequeños, altamente autónomos, con responsabilidad directa sobre sus resultados, y diferentes niveles de reporte, el modelo tradicional jefe-colaborador, de tipo jerárquico, formal y permanente, resulta enormemente inadecuado.



# RETOS DE **IMPLANTACIÓN** Y **RESISTENCIA AL CAMBIO** ]

Quizás uno de los elementos más “revolucionarios” del modelo agile es la ausencia de ratings o rangos asignados a cada empleado como resultado de la evaluación anual. Estas clasificaciones juegan un papel importante en el modelo tradicional al constituir la base de muchas decisiones relacionadas con la gestión de RRHH en la organización, como recompensa, formación, promociones y carrera profesional, planificación de plantillas, o incluso desvinculaciones en las variantes más extremas del modelo que aplican distribuciones forzadas. De hecho, las mayores resistencias a sustituir el modelo tradicional formal y los ratings por el modelo agile suelen venir en muchos casos de la propia función de RRHH, acostumbrada durante años a construir su actividad alrededor de las evaluaciones formales y las clasificaciones de empleados.

En este sentido, la adopción del nuevo modelo puede plantear retos importantes en temas como los sistemas de dirección por objetivos (DPO), que se construyen alrededor de los objetivos anuales de cada empleado, en la recompensa a empleados basada en el desempeño anual, o en la identificación a través de los ratings tanto del top talent como de los empleados de desempeño bajo. En muchos casos, la respuesta a estos retos radica en sustituir el proceso formal anual por acciones de más corto plazo y apoyándose en el criterio de los *mánager* y supervisores, por ejemplo, gestionando el bajo desempeño y el desempeño excepcional *on the spot*, en el momento en que se produce, en lugar de esperar al final del año. En otros casos es posible adoptar una vía intermedia, manteniendo algunos de los elementos del modelo tradicional, por ejemplo, realizando evaluaciones por proyecto y generando un resumen de desempeño anual.

En cualquier caso, si nos estamos planteando adoptar un modelo agile de gestión y evaluación del desempeño es importante que consideremos si la cultura de la organización y los estilos de liderazgo predominantes entre gestores de equipos son los adecuados para sostener el nuevo modelo. Si la respuesta es negativa las posibilidades de fracaso serán muy altas, con independencia de las bondades “sobre el papel” del nuevo diseño. Esto siempre es así a la hora de implantar la mayoría de los procesos y herramientas de gestión de personas; sin embargo, es especialmente crítico en el caso de sistemas de gestión del desempeño agile, porque estos descansan principalmente en una cultura de *feedback* y comunicación transparente y en estilos de liderazgo empoderadores, y en mucha menor medida en el diseño del proceso formal. Una transformación cultural y una redefinición del estilo de liderazgo son, sin duda, retos de calado para cualquier organización, pero las recompensas de adoptar con éxito un modelo agile de gestión del desempeño pueden ser abundantes, tanto para el negocio como para las personas.

La alternativa es crear un sistema de *feedback* “social” en lugar de jerárquico o formal y que, además, esté menos centrado en el jefe. En este sistema el empleado recibe *feedback* frecuente y en pequeñas dosis, de las personas con las que interactúa habitualmente, con independencia de su relación formal en la estructura organizativa –por ejemplo, miembros del equipo, compañeros o jefes de otras áreas, colaboradores propios y/o de terceros...–. Esto permite aumentar considerablemente tanto la cantidad como la calidad del *feedback* que el empleado recibe sobre su desempeño y sus comportamientos, y evita los posibles sesgos de una evaluación tradicional realizada exclusivamente por el jefe. Esto no quiere decir necesariamente que el jefe desaparezca totalmente de la escena, ya que a menudo le corresponde –en el nuevo modelo– recopilar el *feedback* y generar un resumen, ya sea por proyecto o anual dependiendo de cómo se defina el ciclo de desempeño en la organización.

Por último, diseñar un sistema de evaluación multifuente como el descrito, requiere prestar atención y dar respuesta a una serie de aspectos clave como:

- ¿Quién proporciona el *feedback*?
- ¿Es el *feedback* anónimo?
- ¿Es *feedback* planificado o espontáneo?
- ¿Tienen las distintas fuentes de *feedback* el mismo peso o ponderado?
- ¿Cuáles son las categorías, competencias, o comportamientos objeto de evaluación?
- ¿Es el proceso lo suficientemente ágil/sencillo? ]

## BIBLIOGRAFÍA

- Cappelli, P. & Tavis, A. (2016). The performance management revolution, HBR.
- Di Fiore, A. & Souza, M. (2021). Are peer reviews the future of performance evaluations? HBR.
- Edmondson, A. C. (2008). The competitive imperative of learning, HBR.
- McKinsey (2019). Informe de gestión del desempeño en organizaciones agile.