



# NUEVAS TENDENCIAS Y DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

“Es importante recordar que las organizaciones modernas son sistemas complejos cuyas partes están interconectadas, por lo que si hacemos cambios en un proceso como la gestión del desempeño, lo más seguro es que hayan consecuencias en otras partes del sistema //.



**Patricio Rojas**

Ph.D in Strategic Management and Management Control, IESE Business School, Universidad de Navarra.

MBA, Pontificia Universidad Católica de Chile.

projas.ese@uandes.cl

Uno de los grandes desafíos de los líderes en todo tipo de organizaciones es la gestión del desempeño de sus colaboradores, tema que es particularmente crítico en industrias en que el capital humano es el factor competitivo por excelencia.

No es de extrañar entonces que las empresas de la industria de servicios profesionales estén en una constante búsqueda de nuevas y mejores formas de gestionar el desempeño de sus colaboradores, pues su éxito futuro depende en gran medida de la capacidad de identificar, desarrollar, y retener al personal crítico que lidera y dirige sus operaciones, lo que no es nada fácil cuando la competencia por talento es cada vez más intensa.

Este artículo describe las transformaciones que están realizando dos de las grandes empresas de la industria de servicios profesionales, Deloitte y Accenture, sus motivaciones y objetivos, y algunos de los problemas y consecuencias indeseadas que pueden resultar de estos procesos de cambio a la luz de lo que la comunidad científica ha aprendido sobre estas materias.

### El caso Deloitte

En Deloitte decidieron rediseñar la forma en que gestionan el desempeño pues se dieron cuenta de que gastan 2 millones de horas al año con su actual sistema, tiempo que las jefaturas dedican esencialmente a llenar fichas de evaluación, participar en reuniones, y crear rankings de los colaboradores. Además, en una encuesta interna, casi un 60% de los directivos señaló que el sistema de gestión vigente no tiene efectos ni en el compromiso de los colaboradores ni en mejorar el desempeño. Con este diagnóstico, un equipo se abocó a explorar si podían utilizar todo ese tiempo de una mejor manera, con la idea de cumplir con tres objetivos: (1) identificar con claridad el buen desempeño, (2) premiarlo vía compensación variable, y (3) mejorarlo de cara al futuro.

Luego de un proceso de análisis y diseño llegaron<sup>1</sup> a un nuevo sistema que tiene las siguientes características:

- Instaura conversaciones semanales entre el jefe y cada colaborador que trate sobre el propósito de la próxima semana, qué se espera de ellos, y cómo pueden hacer su mejor esfuerzo para cumplir con el propósito semanal.
- Reemplaza la evaluación de 360° por cuatro preguntas que debe responder el jefe directo del evaluado con frecuencia trimestral, o al fin del proyecto que está asignada la persona si el plazo es menor. Las preguntas son:
  - ¿Le daría a esta persona el máximo bono e incremento de sueldo?
  - ¿Le gustaría poder tener siempre a esta persona en su equipo?
  - ¿Tiene esta persona riesgo de tener mal desempeño?
  - ¿Está lista esta persona para una promoción?
- Define que la información de desempeño es solo el antecedente inicial a considerar en la definición anual de compensación y promoción. La definición final la tomará una jefatura que conozca personalmente al evaluado, o un grupo de directivos que evalúe a un conjunto de colaboradores comparables.

### El caso Accenture

En julio de 2015 muchos socios de Accenture alrededor del mundo se llevaron una sorpresa, y grande. En una movida atípica para esta empresa, su CEO y Chairman Pierre Nanterme

anunció en una entrevista<sup>2</sup> la decisión de eliminar las revisiones anuales de desempeño y los rankings para las 358 mil personas que trabajan en la empresa.

En Accenture llegaron a la conclusión de que todo el tiempo, dinero, y esfuerzo que consume su actual proceso de gestión del desempeño no se traduce en el cumplimiento del principal objetivo, que es lograr un mejor desempeño entre los empleados.

Además creen que su actual sistema no cuadra con las características de las nuevas generaciones, quienes desean mayor autonomía, escalar rápidamente, y tomar posiciones de liderazgo. Las nuevas generaciones quieren saber cómo lo están haciendo en forma continua, y no están dispuestas a esperar hasta el final del ciclo anual para recibir feedback. Además la alta dirección de Accenture tiene su propia visión de cómo gestionar el talento. Según Nanterme, *“para liderar no es necesario gastar el tiempo en medir y evaluar, sino escoger a la gente adecuada. Si crees que escogiste a la persona adecuada, entonces dale libertad y autoridad para innovar”*.

Ellyn Shook, Chief Human Resources Officer, y a quien Nanterme identifica como la persona detrás de este cambio, describe<sup>3</sup> el nuevo sistema como altamente personalizado y orientado al futuro, que se basa en los siguientes componentes:

- Prioridades Alineadas, que se logran mediante conversaciones entre los jefes y cada uno de sus colaboradores sobre las prioridades y expectativas de resultados, para así asegurarse de que estén progresando en la dirección adecuada.
- Feedback continuo, mediante frecuentes conversaciones en que se le hará coaching personalizado a los colaboradores, y que reemplazarán a las reuniones de ranking.
- Conversaciones orientadas hacia el futuro. En vez de mirar qué pasó el año anterior, la conversación se centrará en cómo ayudar a los colaboradores a lograr sus aspiraciones de desarrollo en la empresa.
- Eliminación de los rankings para las decisiones de compensación y promoción. Estas se determinarán en base a las habilidades, el rol, y contribución de cada persona. Las jefaturas, quienes son cercanos y conocen a la gente, serán

<sup>1</sup> El proceso llevado a cabo por Deloitte está descrito en el artículo “Reinventing Performance Management”, Harvard Business Review, April 2015.

<sup>2</sup> <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/23/accenture-ceo-explains-the-reasons-why-hes-overhauling-performance-reviews/>

<sup>3</sup> [http://www.huffingtonpost.com/ellyn-shook/dump-performance-appraisals-and-help-employees-be-their-best\\_b\\_7933268.html](http://www.huffingtonpost.com/ellyn-shook/dump-performance-appraisals-and-help-employees-be-their-best_b_7933268.html)



quienes tomen las decisiones. Si la persona no tiene las capacidades, se requerirá de conversaciones francas y claras para ayudarle a mejorar.

### Supuestos Implícitos y Consecuencias de los Cambios

A continuación discutiremos los cambios que están implementando ambas compañías teniendo en cuenta los supuestos en los que se basan, y sus consecuencias en el proceso de evaluación del desempeño y en la organización como un todo.

#### Supuesto 1. Es un problema de diseño de la herramienta, no de implementación (Deloitte & Accenture).

La decisión de realizar cambios mayores en los sistemas de gestión del desempeño, que en Deloitte plantean como una re-inversión, y que en Accenture plantean como un cambio revolucionario que incluso cambia las reglas del juego en la industria, sugiere que quienes están liderando estos cambios perciben que los problemas se deben esencialmente al diseño de la herramienta y no tanto a cómo está siendo utilizada. Pero en todo sistema socio-técnico el performance depende tanto de la herramienta como de quien lo opera, y si cambiamos

la herramienta sin abordar las falencias de cómo se utiliza continuará teniendo problemas. ¿Es tan malo el sistema que la única solución es un rediseño radical, o con ajustes a la herramienta y a cómo se usa se podrían resolver gran parte de sus problemas?

#### Supuesto 2. Mayor frecuencia es mejor (Deloitte & Accenture).

A simple vista parece un supuesto razonable, en especial considerando la práctica de dar feedback una vez al año que a todas luces parece insuficiente. Sin embargo, ¿Todos los colaboradores requieren feedback semanal? ¿Todos los jefes tendrán algo nuevo que aportar cada semana? Una mayor frecuencia de conversaciones es útil sí y solo sí hay nueva información que discutir, y si además el jefe puede aportar a que el colaborador interprete dicha información apropiadamente, lo que es cierto solo para aquellos colaboradores que están al inicio de su carrera y trabajando en temas poco complejos. Pero para aquellos colaboradores senior trabajando en temas altamente técnicos y complejos, de los que incluso su jefe entiende poco, una mayor frecuencia es solo un derroche de tiempo valioso que podría utilizarse en actividades más relevantes<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Las diferencias entre colaboradores junior y senior, tanto en expertise como en cantidad, sugieren que contar con sistemas diferenciados podría resolver parte de las limitaciones que tienen los sistemas actuales.



### **Supuesto 3. Las conversaciones francas y claras sobre problemas son naturales para los seres humanos (Accenture).**

Un sinnúmero de estudios en las literaturas de la psicología y del management describen la tendencia humana a evitar el conflicto, e identifican sus consecuencias en las organizaciones. Por ejemplo Argyris y Schön describen las “rutinas defensivas” y cómo destruyen la capacidad de aprender de las organizaciones, pues la tendencia de evitar situaciones incómodas hace que la gente busque formas de hacer su trabajo “rodeando los problemas” en vez de enfrentándolos. Esta tendencia tiene consecuencias directas en la gestión del desempeño, produciendo un problema altamente documentado, el “leniency bias”. Esta tendencia a ser indulgente y generoso en las evaluaciones resulta en que los jefes evalúan a sus colaboradores en forma más positiva que la que resultaría de forma objetiva, especialmente evitando dar evaluaciones bajas salvo casos de muy mal desempeño. Evidencia empírica reciente confirma que los “Comités de Calibración” (reuniones en que un grupo de jefes hacen un ranking de sus colaboradores) son una herramienta efectiva para evitar esta tendencia y el exceso de “colaboradores sobresalientes” que resultaría de otra forma.

Además está el efecto “Dunning-Kruger”, que es un sesgo cognitivo en que la gente cree que sus habilidades son superiores a lo que son en realidad, que en la práctica se traduce a que todos creemos que estamos “sobre el promedio”. Con un sistema de múltiples evaluadores, como el sistema de 360°, el costo de hacerle ver la verdad al evaluado

– quizás dolorosa – está distribuido entre varios. Pero cuando existe un único evaluador, el colaborador tiene clarísimo a quien responsabilizar de las consecuencias de dicha evaluación.

### **Supuesto 4. Las características de las evaluaciones son independientes del uso que se les da (Deloitte).**

Deloitte realizó un estudio que concluyó que podían reemplazar su larga evaluación multidimensional de desempeño por cuatro simples preguntas al jefe, pues encontraron una alta correlación entre indicadores objetivos de performance y las mencionadas cuatro preguntas. Pero los jefes que participaron en ese estudio lo hicieron bajo condiciones de confidencialidad, con la certeza de que dichas evaluaciones no serían públicas y que se utilizarían solo para el estudio. Deloitte reconoce que plantearon la condición de confidencialidad, dado que la experiencia previa les dice que los jefes tienden a “endulzar” las evaluaciones cuando saben que los colaboradores podrán verlas, es decir caen en el “leniency bias”. Por lo tanto, si las 4 preguntas se usan para evaluar y tienen consecuencias para los colaboradores, el resultado inevitable de esta distorsión “azucarada” es que la capacidad predictiva de las preguntas va a sufrir, quizás en un grado tal que las haga poco útiles.

### **Supuesto 5. Tenemos a la gente adecuada (Accenture).**

Es difícil estar en desacuerdo con Pierre Nanterme respecto a su idea de que si tienes a la gente adecuada, entonces debes darles autonomía y evitar malgastar su tiempo con carga burocrática innecesaria. Las grandes preguntas son entonces si efectivamente tenemos a la gente adecuada, y qué podemos hacer para asegurarnos de ello. Responderlas no es fácil dado que son pocos los casos en que, al contratar a alguien, tenemos certeza absoluta de su potencial, más aún si se trata de un profesional recién titulado. Lo usual es que tengamos una idea general y que sea el paso del tiempo quien nos diga si acertamos o erramos respecto a su aporte real a la organización.

Dado los errores de selección, y que no todos responden bien a la capacitación, la realidad concreta de muchas empresas es que cuentan con un grupo de colaboradores sobresalientes, una gran porción de colaboradores con desempeño razonable, y un grupo con desempeño deficitario ¿Qué pasará entonces si tratan a todos ellos como si fueran sobresalientes? No hay que ser muy creativo para concluir que varios de los deficitarios van a cometer errores, y mientras más atribuciones y libertades tengan, peores serán las consecuencias.



### **Supuesto 6. Los efectos del esfuerzo organizacional dedicado a la gestión del desempeño se limitan a la mejora en el performance y en la motivación (Deloitte & Accenture).**

Si un proceso organizacional consume recursos valiosos y brinda resultados pobres, lo razonable es eliminarlo. Pero, ¿qué pasa si posee una serie de funciones adicionales que crean valor en la organización?

Las características de los procesos de gestión del desempeño en empresas de servicios profesionales, particularmente aquellas como Deloitte y Accenture, hacen pensar que los sistemas clásicos, en particular los Comités de Calibración, cumplen con varias funciones adicionales siendo las principales las siguientes:

- Influyen en la percepción de los colaboradores sobre si la evaluación de desempeño es justa o no lo es. Por ejemplo, la mayoría de quienes trabajan en Deloitte creen que el proceso de evaluación clásico es justo, les gusta su predictibilidad, y valoran el hecho de que cada persona tiene asignado a un consejero que está presente en la reunión donde se discute sobre su desempeño. Los Comités de Calibración tienen rol clave en esta percepción de justicia, pues logran “igualar la vara” con que se evalúa a los colaboradores, evitando que se produzca la sensación de injusticia que resulta cuando un jefe poco exigente premia a personas que el resto de la organización sabe que no son tan buenas en el trabajo, pero quizás muy hábiles para presionar.
- Reducen el costo personal de los jefes pues todos saben que la evaluación no depende exclusivamente de ellos, sino que también de otras jefaturas, pares, e incluso subordinados.
- Son espacios de conocimiento mutuo y negociación entre pares, especialmente los directivos que participan en los Comités de Calibración. Luego de unas pocas reuniones queda en evidencia qué directivos tienden a inflar a su propia gente o a disminuir a los colaboradores de otros, y así los otros miembros del Comité van tomando nota mental de quiénes son colaboradores y razonables, y quiénes no. Esta información es sumamente valiosa para saber con quién se puede contar y trabajar en el futuro, quizás en proyectos e iniciativas que sean claves para el éxito de la compañía.

### **Supuesto 7. Mirar el pasado es antagónico a mirar el futuro (Accenture).**

¿Cómo es posible aprender y mejorar si no nos damos tiempo para evaluar qué hicimos bien y mal, y para pensar cómo usar este conocimiento para abordar de mejor forma el futuro? El hecho que grandes empresas con una riquísima información del desempeño pasado estén pensando descartarla, y por tanto la consideren poco valiosa, llama curiosamente la atención. ¿Es que tienen otras prioridades? ¿Es que algunas de las conclusiones serían muy incómodas?

## Conclusiones

La discusión previa identifica una serie de temas que ambas compañías deberían explorar para que los nuevos sistemas generen valor y no suceda que “el remedio resulte peor que la enfermedad”. Conste que haber identificado problemas en los nuevos sistemas para nada constituye una defensa de la gestión de desempeño clásica, por el contrario, ésta última tiene deficiencias importantes y es muy razonable y valioso querer mejorarla.

Sin embargo es importante recordar que las organizaciones modernas son sistemas complejos cuyas partes están interconectadas, por lo que si hacemos cambios en un proceso como la gestión del desempeño, lo más seguro es que hayan consecuencias en otras partes del sistema. Por ejemplo ambas empresas plantean aumentar la frecuencia del feedback y le dan un rol central a las jefaturas en ese proceso. En el caso de Deloitte la consecuencia de esta mayor frecuencia sería pasar de las 2 millones de horas anuales que toma el proceso a casi 5 millones de horas. Una pregunta relevante es de dónde se sacarán estos 3 millones de horas adicionales ¿Se contratarán más jefaturas? ¿Se le quitará tiempo a la gestión de proyectos o a la presentación de propuestas?

Además en ambos casos los jefes deben asumir el rol de coach, pero ¿saben cómo hacerlo bien? Si no saben, ¿se les capacitará? ¿Qué tendrán que dejar de hacer los jefes para poder asistir a la capacitación?

Por otro lado está la gran pregunta del efecto que tendrá la concentración de tareas en los mismos jefes, quienes con el nuevo sistema pasan a ser los únicos responsables en las decisiones de incentivos y promoción a los ojos de sus colaboradores. Los jefes, que representan una porción importante del talento en estas empresas, ¿se sentirán agradecidos de este nuevo cambio? ¿Aumentará su motivación de seguir trabajando en la empresa? Un sistema de gestión debería diseñarse para facilitar el trabajo de las jefaturas. Si nuestro diseño requiere un comportamiento heroico, lo único que logramos es incrementar varias veces su probabilidad de fracaso.

Deloitte y Accenture son dos grandes compañías, y ser parte de cambios innovadores y creativos como los que están desarrollando debe ser estimulante para sus protagonistas, en especial teniendo en cuenta el gran impacto que pueden tener en el futuro de ambas compañías. Sin embargo es importante recordar que el conocimiento y la ciencia progresan construyendo sobre los descubrimientos previos. Esperemos que ambas empresas puedan aprovechar la base de conocimiento que ya existe, y así evitar el refrán que dice: “para todo problema complejo hay una solución simple, rápida, y que está equivocada”.