

Réquiem por la Evaluación del Desempeño: un análisis post-mortem (I)

¡Afrontémoslo!

La Evaluación Del Desempeño (EDD) tal como la hemos conocido está muerta. En los últimos meses, compañías de la talla de Microsoft, General Electric, Google, IBM, Adobe, Deloitte, Accenture, Netflix o Zalando han suprimido su EDD, sustituyéndola por prácticas completamente nuevas. Y según el estudio anual "Global Human Capital Trends", el 86% de las empresas encuestadas ha rediseñado su EDD o tiene planes para hacerlo en los próximos meses.

¿Por qué este cambio copernicano en la gestión de RRHH? ¿Y por qué ahora? Resumiendo mucho, tanto los directivos como los empleados ven la EDD como un ritual burocrático, malversador de tiempo, excesivamente subjetivo, desmotivador, y básicamente, inútil. Así, no es extraño que no aporte gran cosa para mejorar el rendimiento del personal. Incluso puede empeorar el rendimiento en la medida en que los empleados sufren con los *rankings*, se preocupan por la retribución, o intentan encontrar sentido al *feedback* recibido durante su evaluación.



"Durante 2016, el grueso de compañías abolirá la evaluación del desempeño, uno de los mayores malversadores de tiempo corporativo jamás inventado." - The Economist

"El ritual anual de evaluación del desempeño personifica las absurdidades de la vida corporativa [...] Está tan obsoleto que equivale a intentar realizar las modernas transacciones financieras con palomas mensajeras." - McKinsey Quarterly

"La evaluación del desempeño es una reliquia burocrática de la revolución industrial, inservible en la Economía del Conocimiento." - Forbes Magazine

Y el motivo por el que este tsunami barre ahora los departamentos de RRHH no es otro que el *Big Data*. Por primera vez el análisis masivo de datos pone en nuestras manos evidencias científicas que demuestran que la mayor parte de lo que venimos haciendo en la EDD es contraproducente o carece de sentido.

Veamos un primer ejemplo. Adobe aduce cuatro razones principales para extirpar de raíz su EDD. La primera, el personal aborrecía las reuniones de la EDD porque sólo tenían lugar una vez al año. El suspense entre los largos meses entre sesión y sesión creaba una atmósfera negativa de alta tensión y competitividad. En consecuencia, los empleados no se mostraban receptivos al *feedback*. Desde el lado del *manager*, era imposible

recordar y seguir las conductas de todo el año anterior, de forma que la mayor parte del *feedback* procedía de eventos recientes y no del progreso logrado en todo el ejercicio. Así, el *feedback* recibido no reflejaba con precisión su rendimiento del período.

En segundo lugar, la EDD se asemejaba a mirar por el retrovisor: el foco estaba enteramente en el pasado en lugar de en el crecimiento y desarrollo futuro de los empleados. En tercer lugar, uno de los valores de Adobe era la creencia de que sus empleados eran el activo más importante. Sin embargo, las encuestas que la empresa hacía después de la EDD indicaban que esta práctica era en realidad muy destructiva frente a dicho valor. El personal se sentía menos motivado después de pasar por la EDD, y en

las fechas cercanas a este episodio la rotación se incrementaba.

Finalmente, todo el proceso de la EDD costaba una cantidad de tiempo y dinero a todas luces excesiva: más de 80.000 horas de los *managers*.

El caso de Adobe ejemplifica los agravios habituales de la EDD en muchas otras compañías. Sin embargo, en este artículo analizaremos otras causas que, gracias al *Big Data* y a investigaciones recientes, permiten descalificar buena parte de las prácticas tradicionales de la EDD: el uso de la distribución normal para modelar el rendimiento, la inconsistencia de los evaluadores, o la reacción negativa al *feedback* cuando se asocia a la retribución que ha demostrado la neurociencia ■

EL MITO DE LA DISTRIBUCIÓN NORMAL.

En el mundo corporativo, se creyó durante mucho tiempo que el rendimiento del personal seguía la distribución gaussiana o normal (ver figura más abajo). Esta creencia se consolidó en las prácticas de RRHH (EDD, retribución) o incluso en la forma en que éramos evaluados en la escuela.

Para evitar la tendencia a la “inflación de valoraciones” General Electric, Microsoft, Deloitte, y muchas otras compañías imponían unas cuotas a las evaluaciones de los empleados de acuerdo con esta distribución. Por ejemplo, en General Electric imponía el modelo 20-70-10: un 20% de los empleados recibía una evaluación de “A”, equivalente a “empleado estrella” de rendimiento excepcional. Al otro lado, un 10% recibía una “C”, considerado como rendimiento deficiente, y significaba el despido automático. Entre ambos, el 70% recibía una “B”, considerado como rendimiento aceptable. La lógica era intuitiva y simplificaba las decisiones de retribución: la mayor parte del personal recibe un salario promedio, los “estrella” reciben algo más, los de bajo rendimiento reciben algo menos... Esta práctica creaba los resultados siguientes:

- Primero, se racionaba el número de empleados con una evaluación de “alto rendimiento”, con independencia de cuántas personas con talento excepcional existiesen en el equipo.
- Segundo, se forzaba la creación de un 10% de “perdedores”. Incluso dentro de un equipo en que todos sus miembros fuesen empleados de alto rendimiento, siempre habría alguien que obtendría la evaluación de “empleado de bajo rendimiento”.
- Tercero, la mayoría de personas quedaría siempre en la zona intermedia o “promedio”, e implícita en dicha premisa, la mayoría del dinero y recompensas se destinaría a este colectivo.

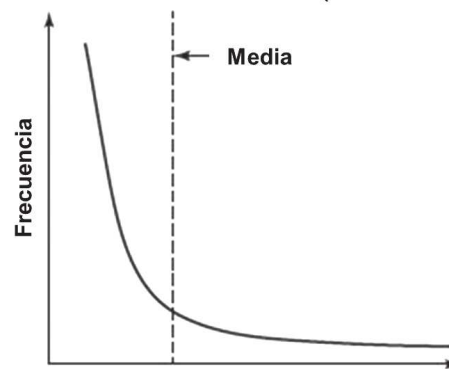
Pero ¿de verdad es así como funciona el mundo? Ahora sabemos que la respuesta es NO.

De hecho, Microsoft abandonó recientemente esta práctica porque producía “evaluaciones caprichosas, luchas de poder entre managers, y competición insana entre compañeros.” Cuando la Directora de RRHH Lisa Brummel anunció en una presentación interna “no más evaluaciones” y “no más curva” fue interrumpida por un aplauso tan espontáneo como atronador de los asistentes. Y cuando terminó la presentación y hubo explicado las bases del nuevo sistema, la sala irrumpió en una cerrada ovación. Desde fuera, la única duda es si este cambio llega demasiado tarde para una empresa

que ha estado sufriendo una costosísima hemorragia de talento en favor de Apple o Google.

Investigaciones recientes de O’Boyle y Aguinis (2012) han demostrado que el rendimiento de las personas no sigue la distribución normal, sino una “distribución de

Distribución de Pareto (“Power Law”)



Pareto” o de “cola larga”. En este modelo, aparecen unas pocas personas caracterizadas por un “hiperrendimiento”, un amplio número de personas con un buen rendimiento, y un número más pequeño de personas con bajo rendimiento. Básicamente, esta distribución indica que existe una variación de rendimiento mucho más amplia que la representada en la distribución normal. En palabras de estos investigadores, “en vez del dominio de un grupo masivo de rendimiento promedio, un pequeño grupo de empleados de élite domina por medio de un rendimiento masivo.”

La consecuencia práctica de esta distribución es que la mayor parte de empresas infravalora e infra-recompensa a sus mejores empleados, sin siquiera saberlo. Google ha sido una de las primeras empresas en darse cuenta de ello, y ha re-enfocado su actuación en dos frentes. Por un lado, la retribución de los empleados de desempeño excepcional puede llegar a ser cinco veces mayor en un mismo puesto que la de un empleado de rendimiento promedio. Y por otro lado, la empresa dedica la mayor parte de sus esfuerzos de formación y desarrollo al 5% de empleados de rendimiento más bajo, para ayudarles a alcanzar un rendimiento promedio. En suma, Google centra su atención en las dos “colas” de la distribución ■

Réquiem por la Evaluación del Desempeño: un análisis post-mortem (II)

EL “EFECTO IDIOSINCRÁTICO DEL EVALUADOR”, O LA INCONSISTENCIA DE LAS EVALUACIONES

Yo podría intentar ser totalmente objetivo al evaluarle a Vd., digamos, en *visión estratégica*. Pero resulta que la cantidad de *visión estratégica* que *yo* posea, o lo valiosa que *yo* pienso que es la *visión estratégica*, o lo estricto que *yo* sea como evaluador, afectan a mi evaluación de *su* *visión estratégica*. ¿En qué grado? El estudio más completo realizado sobre la ciencia de las evaluaciones reveló que el 62% de las variaciones en las evaluaciones de 4.492 directivos podía

atribuirse a peculiaridades de percepción de los propios evaluadores, y que el rendimiento real era responsable de sólo el 21% de las variaciones en las evaluaciones.

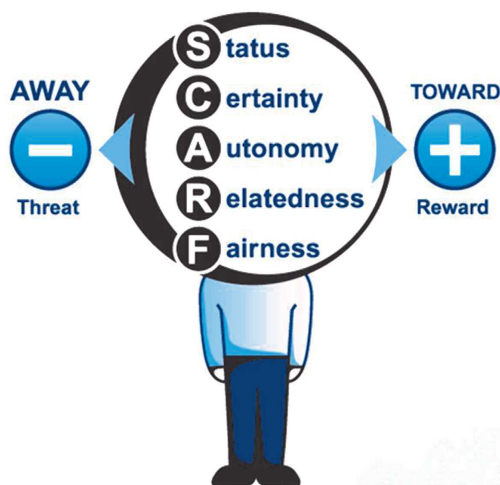
En las palabras de los investigadores: “Aunque asumimos implícitamente que las evaluaciones miden el rendimiento del *evaluado*, la mayor parte de lo que se está midiendo en dichas evaluaciones corresponde a tendencias únicas del *evaluador*. Así, las evaluacio-

nes dicen “más sobre el evaluador que sobre el evaluado”.

Siendo así, ¿no es absurdo seguir tomando decisiones trascendentes de compensación y promoción sobre una base conceptual tan pobre? En Deloitte, este hallazgo motivó el abandono completo de las evaluaciones y un rediseño radical de la EDD ■



LA NEUROCIENCIA Y LA REACCIÓN DEFENSIVA DEL CEREBRO



Las investigaciones recientes en neurociencia aplicadas al entorno de trabajo han cristalizado en el modelo SCARF de David Rock. Entre otras cosas, estos estudios muestran que las conversaciones sobre retribución provocan una reacción casi primitiva de “defensa o huida” en los empleados, similar a la causada por el dolor físico, reacción que obviamente inhibe el proceso de *coaching*. Ello sugiere que en vez de vincular directamente la EDD con aumentos de salario o bonus, las decisiones de retribución debe-

rían basarse en la naturaleza crítica de las habilidades de un empleado, el coste de reemplazar dichas habilidades, su valor para los clientes, el mercado de trabajo, etc.

La consecuencia práctica es que los datos de la EDD cada vez se usan menos como materia prima en las decisiones de retribución: el vínculo se está aflojando para la mayoría de los empleados, mientras que se refuerza todavía más para los empleados de muy alto o muy bajo rendimiento ■

¿HAY VIDA MÁS ALLÁ DE LA CURVA?



Después de este “post-mortem”, podría entenderse que la EDD ha muerto y que lo que procede ahora es enterrarla sin mucha ceremonia, Pero... ¡no tan deprisa! Cuando un periódico londinense publicó por error una esquila de Mark Twain, él puso inmediatamente el cable siguiente: “las noticias sobre mi muerte son demasiado exageradas”. De forma análoga, es pronto para finalizar la EDD por completo.

En USA, las grandes compañías que hemos citado han implementado un modelo alternativo. Y en España, aunque el cambio avanza más despacio, parece que están siendo las empresas medianas las más ágiles en reaccionar. Entonces, ¿cuáles son las características de la EDD del futuro? Sobre ello hablaremos en detalle en nuestro próximo artículo.

Santiago Palom
Director General
Grupo ODE



Nuevo Curso:

Cómo “REPARAR” la EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los nuevos enfoques de gestión del talento que ya usan con éxito las organizaciones líderes

Barcelona, 12 de diciembre de 2016 • Madrid, 13 de diciembre de 2016 • Valencia, a determinar

Más información sobre el programa CÓMO REPARAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO en:
www.ode.es/evadesempeno

Puede consultar nuestro Calendario de Cursos en: www.ode.es/ProxCursos.htm