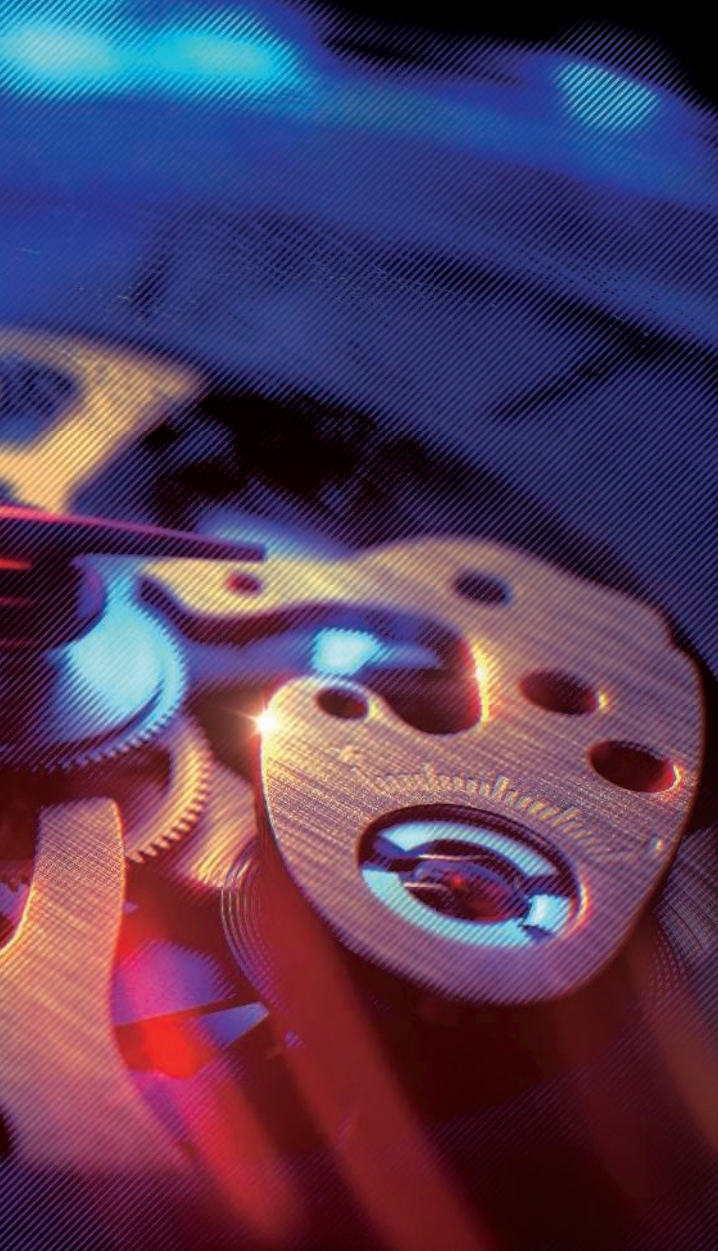


Modas, tendencias y conocimientos en RR.HH. Un ejemplo real

Son tantas las nuevas aportaciones en RRHH, que nos hace falta desarrollar un cierto “olfato” para distinguir lo que es una moda, de una tendencia, o un conocimiento cierto para la dirección de personas. Impulsar políticas de RR.HH. con poco conocimiento o con recursos caseros, produce un ruido de fondo en la organización que genera más inconvenientes que ventajas. Para que un empleado dé lo mejor de sí mismo, se necesitan tres “riendas” o “guías” diferentes, con finalidades distintas (rendimiento, crecimiento y trayectoria); aunque deben alinearse para que trabajen colaborativamente. La dirección de personas consiste -en esencia- en conectar las 3 necesidades de la empresa, con los 3 horizontes de la persona, que a su vez nos lleva a los 3 roles de un buen líder.

Mariano Vilallonga, miembro de TopTen Management Spain.



FICHA TÉCNICA

Autor: VILALLONGA, Mariano.

Título: Modas, tendencias y conocimientos en RR.HH. Un ejemplo real.

Fuente: Capital Humano, nº 321. Junio, 2017.

Resumen: Distinguir lo que es una moda, de una tendencia, o un conocimiento cierto en RRHH, es una cualidad necesaria para lograr una dirección de personas que sea sólida y sostenible. Para que un empleado dé lo mejor de sí mismo, hace falta tres riendas o guías en la dirección de personas: rendimiento, desarrollo a corto plazo y gestión del talento a largo plazo. Cada una de ellas tiene sus herramientas y procesos propios. La esencia de la dirección de personas consiste en enlazar las 3 necesidades básicas de la empresa (resultados, viabilidad y sostenibilidad), con las tres capacidades de aportación de valor de la persona (rendimiento, crecimiento y potencial).

Descriptor: Tendencias / Conocimiento / Evaluación / Liderazgo

En la dirección de personas para las organizaciones (RR.HH.), tal y como sucede en otras disciplinas, existe en la actualidad un gran dinamismo de aportaciones, donde se hace difícil distinguir aquello que es una moda, de una tendencia o de una aportación firme y duradera. Son tantas las recientes contribuciones y se producen a tal velocidad, que esa distinción no resulta sencilla, y nos obliga -por parte de los directores de RR.HH. y aquellos que nos dedicamos al *management*- a desarrollar un cierto “olfato” para distinguir unas cosas de otras.

Moda es el uso o costumbre que durante un tiempo está en boga o auge. Tendencia es, sin embargo, la fuerza o propensión hacia una necesidad latente. Y conocimiento es el saber o sabiduría que se asume como cierto y duradero en el tiempo.

Todas ellas (la moda, la tendencia y el conocimiento) tienen su razón de ser y pueden ejercer un efecto positivo en la dirección de personas; pero no de igual modo.

La moda sirve para impulsar un concepto, extender su utilidad, depurar su terminología, esclarecer aspectos más ambiguos, etc. La tendencia nace de una necesidad implícita que existe en el mercado y busca una cierta anticipación para su gestión y resolución. Y el conocimiento indiscutible asegura un buen enfoque para atender una realidad y utilizar aquellas herramientas más adecuadas para gestionarlo con eficacia.

Siempre se ha dicho que, en la dirección de personas, no es bueno dejarse arrastrar por modas, pues se trata de un elemento (el capital humano) muy importante y delicado. Conviene hacerlo desde el conocimiento firme y probado en la medida de lo posible. Aunque también es cierto que, las relaciones interpersonales en las organizaciones, constituyen entornos muy cambiantes, dinámicos y exigentes; y quedarse sólo en soluciones muy probadas será insuficiente para gestionar requerimientos que van fluyendo con el tiempo.

De ahí que, la capacidad de distinguir entre los tres conceptos, sea una gran cualidad para la dirección de personas >

> que nos permitirá aprovechar lo mejor de cada aspecto. Pongamos algunos ejemplos recientes.

- **Modas en la Dirección de Personas.** Son muchos los ejemplos de “moda en RR.HH.” que hemos vivido estos últimos años: coaching para la felicidad, mindfulness, feedback 360° para toda la plantilla, formación outdoor, mentoring, etc.
- **Tendencias en la Dirección de Personas.** Algunas de las tendencias más recientes son: gestión del talento, gestión del compromiso, liderazgo en red, gestión de expectativas profesionales, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño, talento nómada, gestión de millennials, etc.
- **Conocimientos consolidados en la Dirección de Personas.** Hay otros muchos aspectos en la empresa que se consideran consolidados: dirección por objetivos (DPO), análisis del coeficiente intelectual (CI) y del coeficiente emocional (CE), sistemas de retribución, evaluación del desempeño, competencias, conciliación trabajo y vida personal, trabajo en red y nuevas tecnologías, análisis del clima, liderazgo, prevención de riesgos laborales, etc.

Como se observa, en cada una de estas dimensiones existen conceptos y necesidades reales que hay que comprender y gestionar, pero mezclar unas cosas con otras, puede suponer un importante tropiezo para que el *management* crezca de una manera sólida y resulte útil para la dirección de personas en las organizaciones.

ERRORES MÁS COMUNES

Los errores más comunes que hemos detectado en los Departamentos de RR.HH. frente a las nuevas aportaciones del *management* son:

1. **No arriesgar ni mojarse.** Como la dirección de personas es un elemento muy sensible, lo mejor es no arriesgar. Entonces, RR.HH. se limita a utilizar enfoques y herramientas muy consolidadas para que “no surjan problemas”. Si a esto se añade que el perfil del director de RR.HH. suele ser muy poco abierto al riesgo (licenciados en Derecho, Graduados sociales, etc.); impulsar nuevos proyectos suele ser toda una proeza. Esto tiene el inconveniente de que las políticas de RR.HH. suelen ser anticuadas y se produce la inevitable fuga del talento.



2. **Afán de novedad.** Pudiera ocurrir que, el director de RR.HH. llevado por un afán de novedad, se lance a soluciones o herramientas que se ponen de moda pero no están suficientemente probadas en el mercado, o bien, no responden a una necesidad real de su organización. En el mejor de los casos se habrá perdido el tiempo.
3. **Mezclar conceptos.** Cuando desde RR.HH., llevado por un buen afán pero escaso conocimiento o porque cuenta con pocos recursos y recurre a soluciones caseras, se impulsan políticas de gestión que acaban generando un ruido de descontento generalizado en la organización o se convierten en inoperantes.

Pongamos un ejemplo real de cómo el confundir estas tres realidades (moda, tendencia y conocimiento) puede suponer un retroceso para la dirección de personas en la empresa.

UN EJEMPLO DE MODA, TENDENCIA Y CONOCIMIENTO

Últimamente se oye hablar de “*las nuevas tendencias en la evaluación del desempeño*” o incluso, “*la eliminación de la evaluación del desempeño*”. Según esta nueva tendencia (propuesta por algunos estudiosos del *management* y algunas firmas norteamericanas conocidas), después de años aplicando la clásica evaluación del desempeño (como herramienta propia de la Dirección por Objetivos), y con el conocido esquema de definición de objetivos, seguimiento y evaluación; se constata que surgen algunas limitaciones y/o disfunciones. Y esto ha llevado a forjar una corriente que se ha autoproclamado como de “nuevas tendencias para la evaluación del desempeño”.

Por citar a alguno de sus impulsores más conocidos²:

“Los sistemas de gestión y evaluación del desempeño y del desarrollo han ido evolucionando hacia modelos donde la autogestión, la autoevaluación y el feedback continuo del jefe-coach y sus compañeros adquieren un protagonismo casi total.

Esta evolución ha llegado a tal punto que, en algunas empresas, se han convertido en una revolución, ya que –incluso– se han eliminado los impresos y puntuaciones resultantes de la evaluación. En estos casos esos resultados numéricos de la evaluación se están viendo sustituidos por comentarios de las dos partes

en relación al grado de logro, satisfacción y desarrollo en cada una de las diferentes secciones clásicas del sistema de evaluación del desempeño: Competencias y valores, Objetivos anteriores y Nuevos objetivos.

Resumiendo podríamos decir que el proceso de evaluación del desempeño y del desarrollo está evolucionando hacia un enfoque más informal basado en conversaciones. Un modelo que sirve como ejemplo para ilustrar la evolución de este proceso es el que propone el doctor Tim Baker en su libro titulado “El Fin de la Evaluación del Desempeño”³. En este libro el autor comenta que la mayoría de jefes se bloquea a la hora de administrar los sistemas de revisión semestral o anual del desempeño, malgastando mucho tiempo en monólogos poco constructivos que generan unos costes altísimos para las organizaciones, tanto por el tiempo y los recursos que consumen como, sobre todo, por la desmotivación que producen en los empleados”.

Sin embargo, vamos a mostrar que lo que se está presentando como una *nueva tendencia*, y en breve puede convertirse en una *moda* (sustituir la entrevista de evaluación por un *feedback* frecuente entre jefe y subordinado), puede suponer un retroceso para lograr una dirección de personas que sea coherente y duradera.

Desde mi punto de vista, se trata de un ejemplo claro en el que hay que aplicar esa necesaria distinción entre: moda, tendencia y conocimiento. Pues tal y como afirmaba H.L. Menken: *para todo problema complejo existe una solución clara y sencilla, pero también incorrecta*. No dudamos que este planteamiento responde a una razón objetiva (necesidad del mercado) y, como además presenta una solución sencilla (aunque errada), corre el riesgo de convertirse en una moda. Vamos a analizarlo.

A. Punto de partida: la tendencia en el mercado

Es correcto que, en los últimos años y con bastante frecuencia, se ha utilizado mal la evaluación del desempeño. He aquí algunos ejemplos muy extendidos:

- No se fijan objetivos cuantitativos, sino sólo competencias.
- Se utiliza el *feedback* 360° para evaluar el desempeño o rendimiento.
- Se fijan objetivos de una manera unilateral descendente (del jefe hacia su subordinado) y sin consenso.

2. “Nuevas tendencias para la Gestión y Evaluación del Desempeño” Gómez, J. 2016. CEREM International Business School.

3 “The End of the Performance Review: A New Approach to Appraising Employee”. Baker, T. Palgrave Macmillan, 2013.

- > ■ No se ofrece *feedback* de una manera constante a lo largo del año.
- La entrevista anual se convierte en un encuentro tedioso, desconectada de la realidad y no se realiza seguimiento.

Cuando la evaluación del desempeño no se utiliza bien o se hace con un enfoque equivocado, acaba convirtiéndose en algo rígido, en una pérdida de tiempo o incluso que desmotiva; tal y como sugiere Baker. Además, se constata que esta situación se da en muchas compañías. Pero la raíz del problema no está en *si debe existir o no* la evaluación del desempeño, si no en su enfoque y utilización.

B. Un diagnóstico equivocado con riesgo de convertirse en moda

La evaluación del desempeño es una herramienta válida (y necesaria) en la dirección de personas en la empresa, como mostraremos más adelante, pero ha de estar bien ejecutada y, además, tiene sus limitaciones. Si no funciona correctamente, la conclusión no debe ser eliminarla o vaciarla de contenido. Por otro lado -en los últimos años- el desarrollo de competencias ha reclamado un espacio propio en la dirección de personas. Y esto sí constituye un conocimiento científico correcto.

El problema se deriva cuando utilizamos la evaluación del desempeño para el desarrollo de competencias, pues se están mezclando realidades diferentes que han de trabajar colaborativamente, pero no mezcladas. Concluir que la evaluación del desempeño falla o es baldía cuando se está utilizando para otra cosa (el desarrollo de competencias), es equivocar el diagnóstico. Porque la evaluación del desempeño sirve para lo que sirve (medir el rendimiento) y no para medir y desarrollar competencias.

Por eso, los errores que se están cometiendo con la evaluación del desempeño, no se combaten mezclando enfoques y herramientas que son, por su propia naturaleza, diferentes. Una cosa es el rendimiento alcanzado y otra las capacidades que tiene la persona. De ahí que necesitaremos dos procedimientos diferenciados.

C. Un tratamiento adecuado

De hecho, para que un empleado dé lo mejor de sí mismo, se necesitan tres “riendas” o “guías” diferentes, que tienen finalidades distintas; aunque deben alinearse para que trabajen colaborativamente:

1. *Guía de tensión* (medir el rendimiento): todos necesitamos de un cierto nivel de tensión para que, en nuestro trabajo, podamos dar lo mejor de nosotros mismos. Las herramientas precisas para ello son: la dirección por objetivos y la evaluación del desempeño. Son herramientas que, por su propia naturaleza, ha de utilizar el jefe -que no su equipo- de manera equitativa. Así mismo, hacerlo de una forma continua es muy recomendable, pero esto no ha de eliminar un balance global anual (como ocurre, por ejemplo, con la contabilidad de la empresa).

2. *Guía de crecimiento o desarrollo a corto plazo* (medir capacidades). Además de

lograr objetivos, hemos de velar por el *cómo* se están alcanzando esos objetivos (capacidades de la persona). Es aquí dónde irrumpe el análisis y el desarrollo de competencias. Sus herramientas propias son: el *feedback 360°* y el *coaching* o *directivo-coach*. La mejor prueba de que el rendimiento y las capacidades de la persona son realidades diferentes, es que se puede alcanzar un gran rendimiento a corto plazo teniendo unas capacidades muy pobres; o al revés. Por eso, no es adecuado utilizar herramientas de desarrollo para medir el rendimiento (por ejemplo, el *feedback 360°*). Tampoco es conveniente equivocar sus consecuencias: ofrecer una retribución variable o *bonus* en función del nivel de competencias del individuo es un error (que sí debe ir ligado al desempeño). En todo caso, su nivel competencial le ofrecerá una oportunidad de promoción en el futuro.

3. *Guía para la trayectoria o desarrollo a largo plazo* (gestionar el potencial). El potencial de una persona va más allá de sus competencias. Entran en juego: expectativas, compromiso, enriquecimiento profesional, posibilidades de carrera, etc. Por eso, las herramientas adecuadas para este nivel de gestión son: los planes de carrera (horizontal y vertical), el *mentoring* y la gestión del compromiso a largo plazo.

El tiempo nos llevará a recuperar la entrevista de evaluación como herramienta de dirección

Volviendo al planteamiento inicial, podemos deducir que lo que propone esta nueva tendencia (Baker y otros), ofrece los siguientes elementos:

- Tendencia: o necesidad de ofrecer un feedback fluido y veraz a nuestros colaboradores. Correcto.
- Moda: eliminar la entrevista anual de evaluación del desempeño. Error.
- Conocimiento: dirigir la evaluación del desempeño hacia el rendimiento, y no hacia otras realidades que son distintas y tienen sus propios procedimientos. Correcto.

En el Cuadro 1 se muestra gráficamente cómo se diferencian (tanto en su objetivo como en sus herramientas y en sus consecuencias) estos 3 niveles, y cómo además pueden trabajar colaborativamente.

LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO 3 áreas diferentes y 3 herramientas		
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación Desempeño - Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> Revisión y fijación de objetivos. Claridad año próximo. - Herramienta: <ul style="list-style-type: none"> Eval. Des. - Consecuencias <ul style="list-style-type: none"> Corregir Premiar 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de Capacidades - Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> Competenc. Desarrollar Capacidades - Herramienta: <ul style="list-style-type: none"> Feedback360 - Consecuencias <ul style="list-style-type: none"> Mejorar Promoción 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de Trayectorias - Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> Potencial. Trayectoria Profesional - Herramienta: <ul style="list-style-type: none"> Plan de Carrera - Consecuencias <ul style="list-style-type: none"> Carrera <i>in Co.</i> Compromiso

De esta manera, cada concepto (rendimiento, competencias y potencial) tiene su razón de ser y cuenta con herramientas y sistemas de gestión propios. Eliminar (o mezclar) conceptos, será una solución sencilla, pero también errada. Si en la actualidad excluimos la entrevista de evaluación del desempeño, el tiempo nos llevará a recuperarla como herramienta necesaria en la dirección de personas.

A continuación, vamos a proponer un esquema básico para la Dirección de Personas que entendemos que nos puede ayudar a clasificar los conceptos que van surgiendo en el *management* en la actualidad y para el futuro.

DIRECCIÓN DE PERSONAS (3 X 3 X 3)

Como es conocido, las 3 necesidades básicas de cualquier organización consisten en atender y resolver adecuadamente tres preguntas básicas: QUÉ (Resultados), CÓMO (Viabilidad) y PARA QUÉ (Sostenibilidad).

Por otro lado, cualquier persona en su capacidad para aportar valor, tiene 3 horizontes diferentes: lo que puede aportar hoy (conocimientos x capacidades actuales x actitud), lo que puede crecer a corto plazo (mejora a uno o dos años vista) y lo que puede llegar a ser en el futuro (potencial a largo plazo: 3-5 años). De ahí que, la capacidad de aportación de valor de un empleado (CAVE) será la suma de: su capacidad de aportación de valor actual (CAVA), su crecimiento a corto plazo y su potencial a largo plazo:

$$CAVE = CAVA + (CAVA \times Crt) + (CAVA \times Pot)$$

CAVE = Capacidad de Aportación de Valor del Empleado
CAVA = Capacidad de Aportación de Valor Actual

Esto nos lleva a los 3 roles que ha de poner en juego un buen líder: ser un buen jefe (lograr los objetivos con su equipo), ser un buen directivo-coach (mejorar las capacidades de sus colaboradores) y ser un buen mentor (gestionar su potencial y su compromiso a largo).

Podemos decir que, en esencia, la dirección de personas consiste en conectar estas 3 necesidades de la empresa, con esos 3 horizontes de la persona, que a su vez nos lleva a los 3 roles de un buen líder (Cuadro2). Todo ello lo denominamos Dirección de Personas 3 x 3 x 3.



Este esquema básico de la dirección de personas, nos ayudará a ir encajando y enlazando cada concepto, cada herramienta y cada sistema de gestión en el nivel que le corresponde. ■