

CÓMO MEJORAR LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

HOW TO IMPROVE PERFORMANCE MANAGEMENT

LUIS MARÍA CRAVINO¹

RECIBIDO: 30/07/2019 | ACEPTADO: 05/09/2019

RESUMEN

En el marco del capital humano, la gestión del desempeño emergió como propuesta innovadora. Está probado que proporciona valor, pero se encuentra muy cuestionada. Este texto revisa la bibliografía con foco en las propuestas para su mejora, presentando los debates que la componen y nuevas herramientas para su implementación.

ABSTRACT:

In the field of human capital, performance management surfaced as an innovative proposal. It has proven to add value however, it's deeply questioned. This text reviews its literature, focusing on the ideas for its improvement, presenting the debates that make it up and new tools for its implementation.

PALABRAS CLAVE: Gestión por objetivos, OKR, compensación variable, feedback, feedforward.

KEY WORDS: *Management by objectives, OKR, variable compensation, feedback, feedforward.*

¹ Doctor en Sociología del Trabajo (Universidad Argentina de la Empresa), Director de AO Consulting S.A., Buenos Aires, Argentina, Director de la Maestría en Dirección y Gestión de RRHH, Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina. lmcravino@aoconsulting.com.ar

1. INTRODUCCIÓN

Hace tiempo que la evaluación del desempeño (ED) se transformó en la gestión del desempeño (GD), herramientas organizacionales con profundas diferencias. En un texto del autor de este artículo (Cravino, 2015) se hace referencia a un trabajo de Kathleen Guinn del año 1987 donde la autora aclara esta distinción. Plantea que la primera (la ED) es básicamente un evento anual. Un jefe le brinda una opinión formal a un empleado acerca del desempeño que este ha tenido en un determinado período de tiempo y que se expresa muchas veces como una instancia confrontativa. En tanto que la segunda (la GD) es - o bien debería ser - un proceso de continuas conversaciones entre el jefe y el colaborador, en el que se verifica el empoderamiento del colaborador a partir del feedback brindado por el jefe, como se aclara en Cravino (2017) y Cravino (2018).

Si bien han pasado más de 30 años de la publicación del texto de Guinn, período en el cual se ha verificado un indiscutido proceso de transformación, en tanto que la antigua ED ha sido desplazada por la más moderna GD. Esta sustitución, a todas luces benéfica, no ha impedido que la nueva herramienta, como se observará más adelante, se encuentre inserta en un océano de críticas y por lo tanto de propuestas de mejora o cambio. A partir de ello, el propósito de este texto es el de revisar la literatura más contemporánea que parte de poner en “tela de juicio” a la GD. Sin embargo, el foco más específico de este texto buscará alejarse del “repiqueo” de críticas y se volcará a enumerar y analizar las opiniones de los autores que proponen cambios, de los resultados de las investigaciones de campo en donde los “practitioners” formulan propuestas, y más probablemente de la combinación de ambas fuentes, como se verá en Josh Bersin, un autor que, a partir del relevamiento de campo, formula iniciativas de mejoras concretas.

Si bien, como se ha mencionado, el análisis de las críticas a la GD no es parte del foco investigativo, es posible citar una investigación realizada en 2018 en la que participaron 194 directivos de gestión del talento de

empresas de diferentes regiones del mundo a los que se les indagó sobre “¿Cuán frecuentemente son efectivas las prácticas de GD en sus organizaciones?”. Los resultados muestran una tendencia sesgada en donde un “3% menciona que siempre son efectivas, un 30% que a menudo lo son, una mayoría del 53% que opina que a veces son efectivas y un 14% que manifiesta que raramente lo son.” (Upchurch y Efron, 2018). Dos años antes de esta investigación, Bersin (2016b) consultó una muestra de grandes empresas a nivel mundial que organiza la auditora y consultora Deloitte, y reportó que un 88% de los directivos de Recursos Humanos expresa que la GD no agrega el valor que espera. Por esta razón más del 60% de las empresas involucradas aseveran que se encuentran rediseñando esta herramienta, porcentaje que sube al 70 un año más tarde (Bersin, 2017). Los números muestran un desenvolvimiento pobre de la gestión del desempeño como práctica organizacional. Sin embargo, y a pesar de ello, la opción no parece ser eliminable. Ledford y Schneider (2018) realizan una investigación en la que participan 234 organizaciones con fines de lucro. En el estudio aplican técnicas de regresión y encuentran una relación positiva entre la efectividad de la GD y los resultados financieros. De modo que, si la GD es más efectiva, los resultados financieros de las organizaciones serán mejores. Desde otra perspectiva Elliott (2016) analiza y descubre que los mejores gerentes son aquellos que mejor miden el desempeño de sus colaboradores. La cuestión entonces se organiza a partir de la siguiente pregunta: aunque el desenvolvimiento de la GD no es óptimo, sus aportes son mayores que los que provee su eliminación. Por lo tanto, ¿en qué o cómo debería mejorar para que sus contribuciones sean superiores?

2. DESARROLLO

“Para crear empleados ágiles, involucrados y dedicados, es necesario cambiar la forma en que nos enseñaron a mirar a nuestra gente” afirma Chandler (2016) quien se centra en dos conceptos o “ideas-fuerza” para revitalizar o mejorar la experiencia de la GD: la

confianza y la personalización. El primero de los conceptos, “la confianza” está basado en el abandono del rol de la GD como un instrumento de control, dejando de lado la vigilancia sobre lo que el empleado hace o deja de hacer, para enfocar los esfuerzos de manera preeminente en el desarrollo de las fortalezas individuales. Aquí Chandler se suma a lo que de manera general se denomina el movimiento de “las fortalezas”, sustentado por autores como Buckingham, Zenger, Folkman y otros que han escrito numerosos textos, mayormente basados en análisis cuantitativos, donde afirman que el desempeño humano mejora de manera más significativa a partir de la identificación y desarrollo de las fortalezas, en vez de la corrección de las oportunidades de mejora. Otro estudio que refuerza este planteo es la investigación de Parent et al (2015) junto con la auditora y consultora Deloitte. Este refuerza el planteo de Chandler, ya que afirma que el foco en las fortalezas es la primera iniciativa de cambio que están realizando las empresas en el afán de mejorar la efectividad de la gestión del desempeño.

El segundo de los conceptos que plantea Chandler (2016) se denomina “personalización”. Esta autora se plantea si es correcto que dos empresas muy diferentes deban tener un sistema similar de GD. Y su respuesta es negativa. Cada organización es única, por lo tanto, cada organización merece una solución para la gestión del desempeño que apoye su singularidad. Del mismo modo afirma que los diferentes niveles jerárquicos o áreas de negocio de una organización también deberían tener un tratamiento diferenciado. Por último, propone una mirada individual, ya que cada persona es única y especial. De ese modo deberían existir tantos modelos de GD como personas para comprender esa singularidad e individualidad, reconociendo de ese modo que “el enfoque de un talle único cuando nos referimos a la gestión del desempeño de una empresa, a un grupo o a un individuo, probablemente fallará.” (Chandler, 2016). En este segundo concepto Chandler se suma al movimiento de *people analytics*, en donde autores como Boudreau y Jesutha-

san o Fitz-enz y Mattox (para mencionar a los más emblemáticos) sostienen que la clave para entender y gestionar el capital humano de las organizaciones es la segmentación, o inclusive la *microsegmentación*.

Para lograr estos conceptos de confianza, (lo que implica una resignificación de la herramienta de GD) pero especialmente para lograr el segundo aspecto de personalización, Chandler propone comenzar con dos etapas o pasos cruciales. El primero consiste en lograr una movilización de los actores de la organización para que tomen conciencia en cuanto a los aspectos que es necesario rediseñar en la aplicación de la herramienta de GD. Esta movilización propone que es imposible cambiar o mejorar la herramienta si no se discute en “un estado de movilización colectiva y abierta” acerca de aquello que debe ser cambiado. El segundo paso o etapa propone la búsqueda de la asociación entre la GD y la singularidad organizacional, rescatando el concepto de lo que hace a la empresa única y a cada empleado diferente. En este paso Chandler insiste en la necesidad de involucrar a los actores clave que sean entusiastas del cambio. Esta autora no cree en un diseño “copiado” de las mejores prácticas, sino en aquel que surja internamente y que considere las necesidades y la cultura organizacional. En otras palabras, la GD debe tener un diseño personalizado.

Otro camino que se plantea para la mejora de la gestión del desempeño parece vinculado con la formulación de objetivos. Consiste en la redefinición de lo que se conoce en inglés como MBO (Management by Objetivos) o en español DPO (Dirección por Objetivos). En este marco, los objetivos son formulaciones generalmente cuantitativas sobre aquello que se espera lograr, de forma anual y en un proceso de “cascado”, en donde los líderes le determinan a los colaboradores aquello que deben alcanzar, y también por lo que serán medidos y eventualmente premiados. Si bien la DPO no es lo mismo que la GD, es uno de sus componentes fundamentales. Doerr (2019), basado en la experiencia de empresas como Intel, Microsoft y espe-

cialmente Google, propone cambiar el modelo tradicional de GD a partir de la reconfiguración de uno de los elementos básicos de su arquitectura: los objetivos. Doerr crítica la tradicional formulación de objetivos anuales y cuantitativos que se asocian con el pago de compensaciones variables, y ofrece un esquema alternativo denominado OKR (Objetivos and Key Results), que podría traducirse literalmente como Objetivos y Resultados Claves. Los OKR se plantean en un modelo ágil a partir de conversaciones entre jefes y colaboradores, que tienen la facultad de cambiarlos todas las veces que sean necesarios, rompiendo de ese modo el ajuste al ciclo anual de la formulación tradicional que establece la DPO. Los objetivos son proposiciones que se van estableciendo y conversando en función de los logros parciales o de los cambios del contexto, sin necesidad de establecer una rutina de plantearlos a comienzo del año y revisarlos cuando el año ha finalizado.

En este nuevo esquema que propone Doerr, los objetivos pierden su carga simbólica, dejan de ser considerados como “una regla para medir” el grado de logro, al afirmar, por ejemplo, que algo que se pretendía como meta fue alcanzado en un 88%, y pasan a ser considerados como un “hito” de orden cualitativo que, si no se logra, se “traspasa” para el siguiente periodo. En ese mismo sentido, Doerr sugiere un modelo cuasi escolar para la evaluación del logro de los OKR. Para ello utiliza una escala tradicional del 0 al 10, en donde una puntuación de 7 presenta un valor satisfactorio. La “expresión numérica de la calificación” genera asimismo una nueva conversación entre el jefe y el colaborador, para dar un “contexto emotivo” a la medición del logro. Al mismo tiempo el dispositivo o nuevo template para fijar y seguir objetivos propone una forma más abierta, transparente y participativa. En el modelo recomendado por Doerr, estos OKR pueden ser de naturaleza grupal, deben ser conocidos por todos y deben ser fijados de “abajo hacia arriba” o de manera participativa en un 50% por lo menos, promoviendo el empoderamiento y la mayor responsabilidad de los

individuos y los grupos. Esta lógica de objetivos que surgen “desde abajo” rompe con la tradicional idea que los objetivos se “casca-dean”. Sobre el impacto de la transparencia en la fijación de objetivos Zak (2017) realiza un estudio en el que verifica que la formulación de objetivos transparentes se encuentra fuertemente asociada con el sentimiento de “confianza” que se genera en un grupo. En la misma línea, Connors y Smith (2016) sostienen que la participación promueve el sentido de pertenencia y la autoestima del colaborador.

La implementación de OKR es tan significativa para Doerr que plantea el remplazo histórico de la sigla GD o PM en inglés (por Performance Management), por una nueva sigla que titula CFR (Conversaciones, Feedback y Reconocimiento). Las conversaciones surgen a partir del carácter continuo de la formulación, análisis o replanteo de los OKR, y el feedback y el reconocimiento como consecuencia emergente de esas conversaciones. En ese sentido Hancock y Schaninger (2019) consideran que “para mejorar la gestión del desempeño hay que volver a hacer a los gerentes parte del proceso, enfatizando la importancia de tener conversaciones constructivas y continuas con los empleados”. El feedback y el reconocimiento continuo generan que “los gerentes tiendan a desarrollar relaciones positivas porque esto genera confianza. Cuando la confianza está cementada en la experiencia del empleado, este va a maximizar su productividad.” (Schwantes, 2019). Está probado que el feedback es positivo, y también lo es para la GD. En el citado trabajo de Ledford y Schneider (2018) se encuentra una relación positiva en donde si mejora la efectividad del feedback, mejora en la misma dirección la efectividad de la gestión del desempeño.

Por su parte, Wodtke (2016) también hace una encendida defensa de los OKR ya que, de acuerdo con esta autora, promueven la motivación de los colaboradores. Los OKR deben inspirar a los equipos para que alcancen niveles superiores de desempeño, brindando tanto foco como alineamiento.

En particular recomienda que la revisión de los mismos sea tan frecuente como sea posible (por ejemplo, todos los lunes) dando por consiguiente una necesidad constante de feedback y reconocimiento.

Cada época crea sus íconos. En una breve historia de las organizaciones empresariales, es probable que Ford o General Motors pudiesen ser consideradas como icónicas durante la primera mitad del siglo XX, o General Electric para los últimos 20 años del siglo pasado. Google, ya casi comenzando la tercera década del siglo XXI, tiene el valor de “faro de las buenas prácticas”. Bock (2015) analiza y resume los cuatro cambios de la GD en Google para mejorar su efectividad percibida. El primero se vincula con los OKR de modo que los objetivos se vuelven más ambiciosos y transparentes. El segundo cambio refiere a incrementar la cantidad de registros o comentarios sobre el desempeño – para lo cual se valen de una herramienta informática – lo cual incrementa el caudal de feedback que un jefe puede brindarle a un colaborador. El tercero se refiere a la implementación de mecanismos de calibración para que la evaluación sea colegiada y de ese modo puedan reducirse los sesgos. Por último, la cuarta de las propuestas está vinculada con separar las conversaciones de desempeño (propias de la GD) de aquellas que tienen como objeto hablar del desarrollo del colaborador o de su compensación. Esta última idea ha sido popularizada por Lawler (2008) quien ha insistido en asegurar que la conversación del desempeño se focalice únicamente en el desempeño.

Como es conocido, además de los objetivos que pretenden especificar el qué lograr, la GD incluye dentro de sus elementos constituyentes a las competencias laborales, que se asocian con el cómo se debe trabajar. Si bien esta relevante cuestión – las competencias laborales – ha sido dejada afuera del foco investigativo de este texto, es pertinente mencionar el trabajo de Connors y Smith (2016), quienes proponen un cambio de perspectiva, reconfigurando las competencias como sistemas de creencias que actúan de manera causal para el logro de los objetivos.

Dentro de este planteo los autores proponen un enfoque más situacional y ágil para la definición de las competencias - o creencias, como ellos las denominan – en donde cada vez que se formulan los objetivos se debe definir cuáles son las creencias que guían el comportamiento del personal para el logro de los resultados. De algún modo, si Doerr y el movimiento de los OKR establecen un carácter “más líquido” para la fijación de objetivos, (en donde los mismos pueden cambiar permanentemente), Connors y Smith proponen lo mismo para el establecimiento de la cuestión del cómo trabajar.

Resulta particularmente interesante recorrer las principales ideas que recomienda Josh Bersin para el proceso de “reingeniería” que propone. Bersin es un consultor de Deloitte (una de las famosas Big Four) y es uno de los autores más prolíficos al plantear la necesidad de lo que él denomina una “reingeniería de los sistemas de gestión del desempeño”. Sus estudios se basan en encuestas que realiza periódicamente, inclusive más de una por año, relevando las tendencias, prioridades y preocupaciones en materia de Recursos Humanos, y en la que participan buena parte de las “500 Fortune” (las empresas más grandes del mundo). Su enfoque suma una formulación propositiva acerca de lo que se debería hacer, además de lo descriptivo típico de una encuesta.

Bersin (2016a) enfatiza que la gestión del desempeño será impactada por las disrupciones tecnológicas que permiten la aplicación online de herramientas de assessment para, por ejemplo, analizar el tipo de liderazgo empleado o para integrar en tiempo real la práctica de gestión del desempeño con otras herramientas de Recursos Humanos, que además podrán ser gestionadas desde un teléfono celular inteligente. Bersin (2016b) plantea un enfoque basado en el equipo antes que en el desempeño individual, como clave para la mejora de la gestión del desempeño. Esto incluye el incremento de la frecuencia del feedback para que sea continuo, el foco en las fortalezas y el desarrollo de las personas, la mayor separación entre

los resultados del desempeño y la compensación variable, y por último asegurar que el rediseño de las nuevas herramientas de gestión del desempeño se focalice en un alineamiento con la cultura organizacional. Sobre el primer aspecto “el foco en el grupo más que el individuo” una reciente investigación de la firma Deloitte (Volini et al., 2019) sostiene que 65% de las empresas encuestadas están implementando iniciativas que tienden a una transformación organizacional basada en un paradigma de “buscar más resultados grupales que individuales”. Al mismo tiempo la encuesta de Deloitte reveló que el 53% de las empresas verifica un incremento significativo de la productividad a partir de este cambio de paradigma, mientras que un 21% percibe un cambio leve, un 6% no verifica cambios, un 3% observa una mínima reducción de la productividad, y un 11% no puede medir u observar cambios.

Siguiendo a Bersin (2016c), quien repite las ideas expuestas, y agrega la necesidad de incorporar a la gestión del desempeño los OKR. Bersin le asigna un valor de pivot a este dispositivo para fijar objetivos, y que siendo los mismos más transparentes, participativos y ágiles se facilita el foco en lo grupal y en la continuidad del feedback. Cómo se ha expuesto, los OKR intentan romper la conexión lineal entre objetivos y compensación. Esta expresión es disruptiva de la práctica habitual. Un estudio de WorldatWork and Sibson Consulting del 2010 en el que participaron 546 organizaciones, encontró que el 80% de los encuestados concuerda que debe existir una conexión entre compensación y desempeño. Fuera del ámbito de los especialistas o autores vinculados en gestión del desempeño, puede citarse el célebre trabajo de Pink (2009), en el que desmitifica la suposición tradicional (fuertemente arraigada en las organizaciones) que la gente logrará mejores resultados solo porque tendrá un incentivo mayor si los alcanza. Esta afirmación sigue la tradición investigativa que comenzó Kohn (1992). Al respecto Laloux (2017) confirma ese enfoque en un conjunto de empresas que obtienen mejores resultados que el promedio al eliminar el pago variable como consecuencia del logro de objetivos.

En Bersin (2017) el autor repite la mayoría de las propuestas formuladas en 2016, pero haciendo mayor foco en la necesidad de la transformación digital. Cree que los cambios que se implementen para simplificar, agilizar o hacer más transparente la herramienta de GD deben ser apoyados por herramientas tecnológicas que permitan tanto la gestión como el procesamiento de información, a partir de las modernas técnicas de people analytics. Dedicó su reporte de benchmarking y tendencias del 2018 a las disrupciones que son impulsadas a partir de las nuevas tecnologías informativas. Los cambios planteados en los diferentes informes que Bersin elabora solo podrían llevarse a cabo con aplicaciones informáticas alineadas con la transformación digital que transitan las empresas en la actualidad.

Más recientemente, Schrage *et al* (2019) lideran un estudio realizado en conjunto entre el MIT Sloan Management Review en colaboración con McKinsey & Company a partir de más de 30 entrevistas en profundidad a líderes empresariales y académicos en materia de gestión del desempeño. En sus hallazgos, comienzan planteando las cuatro grandes críticas que se les hacen a los sistemas de GD que originan, según estos autores, la falta de efectividad de esta herramienta. Las críticas son: la falta de transparencia, la orientación hacia el pasado, el consumo de tiempo que requiere aplicar todas las instancias de la GD y que no necesariamente mejora la motivación de los colaboradores. El trabajo, dado quizás por la naturaleza cualitativa del relevamiento, no llega a conclusiones contundentes, pero sí muy reflexivas que pueden sintetizarse en tres capítulos: los dilemas que deben resolverse, los escenarios en donde podría evolucionar la GD y finalmente algunas prescripciones generales para la mejora de la GD. En el presente texto, solo se hará foco en la cuestión de los dilemas a resolverse.

Schrage *et al* elaboran 6 importantes dilemas o dualidades que deben afrontarse. Aunque los autores no las formulan como tales, podrían bien ser planteadas como preguntas. La primera ¿debe ser la GD más im-

personal o personal? Aquí la disyuntiva es si la GD debe basarse más en la aplicación de algoritmos y análisis de datos, lo que permitiría una relación menos personal entre jefe y colaborador. El resultado sería que el desempeño de un colaborador surge del procesamiento de datos y del uso de tecnologías de machine learning que dan lugar a calificaciones o recomendaciones automatizadas. En la segunda opción se espera una mayor involucración personal, e inclusive emocional del jefe para asegurar conversaciones humanas y comprensiones empáticas.

La segunda pregunta podría formularse como ¿feedback o feedforward? Esta es la mirada del desempeño que debe centrarse en el pasado (feedback) o bien debe buscar alimentar las posibilidades futuras (feedforward). La tercera pregunta consiste en ¿individuos o equipos? Es un tema tratado en páginas anteriores, pero la cuestión acerca de cuál debe ser foco de la GD; el desempeño del individuo que trabaja, o del equipo al que pertenece y del cual se constituye en la unidad indivisible de análisis.

La cuarta pregunta es ¿éxito o fracaso? Esta disyuntiva debe ser explicada y se refiere al énfasis que se le debe dar a la toma de riesgos. Por ejemplo, los objetivos tradicionales, también denominados objetivos SMART (por el acrónimo de eSpecifico, Medible, Alcanzable, Relevante, medido en el Tiempo) están diseñados para ser cumplidos, es su mandato. En tanto que los objetivos tipo OKR se plantean para desafiar el statu quo. Doerr (2019) plantea que los verdaderos objetivos OKR se alcanzan solo en el 40% de los casos. Solo para plantear una digresión, Sull y Sull (2019) proponen eliminar el acrónimo de SMART por una de FAST en referencia a una F de frecuente, una A de ambicioso, una S de eSpecifico y una T de transparente.

La quinta pregunta se refiere a ¿empleados o no empleados? Tradicionalmente los sistemas de GD cubren o alcanzan al personal formal de la organización, pero no a sus contratistas, proveedores o “colaboradores” sin relación de desempeño. Ahora bien, en un

mundo del trabajo más “líquido” denominado también como gig economy, la cuestión planteada por los autores es si la GD debería cubrir también al personal sin relación de dependencia que trabaja para la organización. Finalmente, la sexta pregunta remite nuevamente a la primera ¿orientado a datos o intuitivo? La gestión del desempeño debería tener números y cálculos, o más bien debería tener impresiones e intuiciones para construir una realidad compartida a partir de conversaciones interactivas.

3. CONCLUSIONES

Las respuestas a estas 6 preguntas parecen ser elecciones de una parte o la otra. Tal vez, la solución está enmarcada en el trabajo de Collins y Porras (1996) ya antiguo, pero que planteaba que las empresas que perduran hacen un esfuerzo deliberado para utilizar más la “y” (esto y lo otro) que la “o” (esto o lo otro). Un primer planteo parece encaminado a decir que la mejora de la herramienta de gestión del desempeño se base en ser más personal pero también más impersonal, más orientada hacia un feedback continuo junto con un feedforward continuo, más orientada a los equipos sin dejar de considerar a los individuos, que procure la búsqueda del éxito sin abandonar la asunción de riesgos, que comprenda a los empleados de la empresa y también a otros colaboradores y por último que se base en datos e intuiciones.

Finalmente es posible afirmar que ningún autor propone la eliminación de la gestión del desempeño, y menos su vuelta al pasado. Los trabajos académicos, las investigaciones de campo, o bien la experiencia de empresas íconos para nuestro actual siglo como lo es Google, no dejan de generar propuestas continuamente. En principio nada de esto debería ser preocupante. La GD es una herramienta viva, y como tal merece su camino para la mejora continua. Dentro de una apretada síntesis de propuestas es posible coincidir con la necesidad de desinstalar el propósito de la GD como herramienta de control, y valorizar su valor conversacional orientado a potenciar las fortalezas de los individuos. Parece muy consecuente resca-

tar la personalización de esta herramienta para responder mejor a la singularidad de cada organización y de cada individuo. Se hace imperioso adecuar los objetivos a un entorno VUCA, en el que las nuevas generaciones buscan una apropiación de su propio destino. Quizás esto sea posible mediante los OKR, o bien a partir de la resignificación del criterio FAST en lugar del clásico SMART, o por aquello que – independientemente de cómo se denomine – brinde mayor transparencia, y por sobre todo permita separar el logro de la premiación.

Dentro del camino de mejora, la tecnología colaborará sin duda para fortalecer la cercanía entre lo que ocurre y el feedback de aquello que ocurre, y la posibilidad de convertir el feedback en feedforward dependerá más de los jefes. Tal vez deban dejarse para instancias de mayor reflexión los debates acerca del foco en lo grupal versus lo individual o del uso de los algoritmos versus las formulaciones intuitivas tanto como la profundización de la gig economía exijan.

Finalmente este autor (Cravino, 2017) apela a “la necesidad de seguir mejorando el proceso de gestión del desempeño porque se lo merece, porque su prematura condena ha sido excesiva, porque muchas de sus problemáticas se encuentran basadas en una confusión terminológica, porque sus defectos se deben mayormente a malas implementaciones, y porque lo hemos responsabilizado por malos liderazgos, por jefes sádicos, por trabajadores indolentes, por competencias comoditizadas y por fórmulas de premiación que solo comprenden los matemáticos de la NASA. No busquemos salvar a la gestión del desempeño como si fuese una especie en extinción, porque no lo es. Salvémosla, porque merece nuestra dedicación y porque todos trabajaremos mejor si esta funciona mejor”.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- BERSIN, J. (2016a) “HR technology disruptions for 2017: Nine trends reinventing the HR software market”, Deloitte Development LLC.

- BERSIN, J. (2017) “HR technology disruptions for 2018: productivity, design, and intelligence reign”, Deloitte Development LLC.
- BERSIN, J. (2016b) “Predictions for 2016: A bold new world of talent, learning, leadership, and HR technology ahead”, Deloitte Development LLC.
- BERSIN, J. (2016c) “Predictions for 2017: Everything is becoming digital”, Deloitte Development LLC.
- BOCK, L. (2015) La nueva fórmula del trabajo, Buenos Aires, Argentina: Conecta.
- BOUDREAU, J.W. y JESUTHASAN, R. (2011) Transformative HR: How great companies use evidence-based change for sustainable advantage, San Francisco: Jossey-Bass.
- BUCKINGHAM, M. (2015) Standout 2.0: Assess your strengths. Find your edge. Win at work., Harvard Business Review Press, Boston.
- CHANDLER, T. M. (2016) How performance management is killing performance – and what to do about it, Oakland CA: Berrett-Loehler.
- COLLINS, J.C., y PORRAS, J.I. (1996) Empresas que perduran, Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- CONNORS, R. y SMITH, T. (2016) Cambie la cultura, cambie el juego, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Paidós.
- CRAVINO, L.M. (2015) “Evolución histórica del concepto de gestión del desempeño”, Revista de Ciencias Empresariales, Córdoba, 1, 7-16.
- CRAVINO, L.M. (2018) Gestión del desempeño, Berlín: Editorial Académica Española.
- CRAVINO, L.M. (2017) Metáforas del desempeño, Buenos Aires, Argentina: Temas.
- DOERR, J. (2019) Mide lo que importa, Buenos Aires, Argentina: Conecta.
- ELLIOTT, P., Architecting a Management System, [Mensaje de blog], publicado en 2016, recuperado el 19 de julio de 2019 de <http://exemplaryperformance.com/architecting-high-performance-management-systems/>.
- FITZ-ENZ J. y MATTOX J.R (2014) Predictive analytics for human resources, New Jersey: Wiley.
- GUINN, K. (1987) Performance Management: not just an annual appraisal, Santa

Barbara, California: Training.

- HANCOCK, B., & SCHANINGER, B., Why we all need performance ratings on a regular basis, [Mensaje de blog], publicado en 2019, recuperado el 6 de mayo de 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/why-we-all-need-performance-ratings-on-a-regular-basis>.
- KOHN, A., (1993) Punished by rewards, Boston NY: Houghton Mifflin.
- LALOUX, F. (2017) Reinventar las organizaciones, Barcelona, España: Arpa y Alfíl Ediciones S. L.
- LAWLER, E. (2018) Talent, San Francisco: Jossey-Bass.
- LEDFORD, G. E., y SCHNEIDER, B. (2018) "Performance feedback culture drives business impact", Institute for Corporate Productivity (i4cp) & Center for Effective Organizations (CEO), recuperado de <https://ceo.usc.edu/files/2018/07/Performance-Feedback-Culture-Drives-Business-Performance-i4cp-CEO-002.pdf>.
- LESCHKE-KAHLE, A., Stop Over-Engineering and Start Connecting, [Mensaje de blog], publicado en 2019, recuperado el 11 de julio de 2019 de <https://www.td.org/insights/stop-over-engineering-and-start-connecting>.
- MALONE, P. y SUTCH, Z. (2019) "The fear of feedback". *Td talent development*, 73 (2), 30-35.
- PARENT et al. (2015) "Global human capital trends 2015: Leading in the new world of work", Deloitte Development LLC.
- PINK, D. H. (2009) *Drive: the surprising truth about what motivates*, New York: Penguin Group.
- SCHRAGE, M., KIRON, D., y BRESCHI, R. (2019) "Performance Management's digital shift", MIT Sloan Management Review y McKinsey & Company, Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/performance>.
- SCHWANTES, M. (2019) How Do Employees Truly Feel About Their Bosses? Research Reveals What Nobody Wants to Admit, Inc. Magazine, Recuperado de [\[skills.html\]\(#\).](https://www.inc.com/marcel-schwantes/bosses-stop-doing-just-1-thing-research-says-youll-dramatically-improve-your-management-</div><div data-bbox=)

- SULL, D., y SULL, C. (2018) With Goals, FAST Beats SMART, [Mensaje de blog], publicado en 2018, recuperado el 1 de marzo de 2019 de <https://sloanreview.mit.edu/article/with-goals-fast-beats-smart/>.
- SYNERGITA PMS. (2019) 3 Simple steps for Refreshing your Employee Performance Management, [Mensaje de blog], publicado el 5 de marzo de 2019, recuperado el 19 de julio de 2019 de <https://yourstory.com/mystory/3-simple-steps-for-refreshing-your-employee-perfor-x9bljm048c>.
- UPCHURCH, Z., y EFFRON, M. (2018) The talent management, Recuperado de <https://www.talentstrategygroup.com/publications/talent-management-revolution>.
- VOLINI et al. (2019) "Leading the social enterprise: reinvent with a human focus", Deloitte Development LLC.
- WODTKE, C. (2016) *Introduction to OKRs*, Sebastopol, California: O'Reilly Media, Inc.
- WORLDATWORK y SIBSON CONSULTING. (2010) "2010 Study on the state of performance management", The Segal Group Inc.
- ZAK, P. (2017) *Trust Factor*, New York: AMACOM.
- ZENGER, J.H. y FOLKMAN J. (2010) *El líder extraordinario: transformando buenos directivos en líderes extraordinarios*, Col. Del Valle, México: Alfaomega Grupo Editor.