

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**La evaluación de desempeño y los cambios *Agile* en la organización del
trabajo: estudio exploratorio en 5 grandes empresas de Lima
Metropolitana**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión
Empresarial presentada por:

CHINCHAY ROEDER, Paola Alexandra

REYES ESPINOZA, Fiorella Clariza

Asesorados por: Mgtr. Monica Patricia Bonifaz Chirinos

Lima, enero de 2021

La tesis

La evaluación de desempeño y los cambios *Agile* en la organización del trabajo: estudio exploratorio en 5 grandes empresas de Lima Metropolitana

ha sido aprobada por:

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Monica Patricia Bonifaz Chirinos
[Asesor Jurado]

Lic. Irene Maria Julia Vera Arica
[Tercer Jurado]

A mi mamá, por su apoyo y comprensión en todo momento, por confiar en mí y enseñarme a ser cada vez mejor persona. Este logro es para ti. A mi familia, por acompañarme y alentarme en cada paso. Gracias por sus consejos y cariño infinito.

Paola Alexandra Chinchay Roeder

A Dios por siempre bendecir cada paso que doy. A mis padres, por todo su amor, esfuerzo y paciencia. A mi familia, que ha estado conmigo en todo momento y confió en mí. Gracias por el aliento y apoyo que me han permitido llegar a cumplir uno de mis grandes objetivos.

Fiorella Clariza Reyes Espinoza



A nuestra asesora Mónica Patricia Bonifaz Chirinos, por su dedicación, compromiso y consejos durante todo el proceso de investigación; por sus enseñanzas a nivel profesional y personal. Además, a quienes formaron parte del trabajo de campo e hicieron posible esta tesis.



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS	3
1. Planteamiento del problema de investigación.....	3
2. Objetivos y preguntas de la investigación.....	5
3. Justificación y limitaciones	6
CAPÍTULO 2: MARCO DE ANÁLISIS.....	7
1. Evaluación de desempeño.....	7
1.1. Antecedentes, etapas y principales desafíos	7
1.2. Métodos de evaluación utilizados en la actualidad.....	9
1.3. Sistematización de los métodos de evaluación de desempeño	14
2. Filosofía agile.....	14
2.1. Antecedentes, características y estadísticas	15
2.2. Principales metodologías ágiles.....	16
2.3. Sistematización de metodologías ágiles.....	20
3. Evaluación de desempeño en espacios <i>agile</i>	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	24
1. Cambios y tendencias en la dinámica de trabajo.....	24
2. Sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información.....	25
2.1. Principales tendencias y características del sector.....	25
2.2. Principales empresas del sector	27
3. Sector de Servicios Financieros y Seguros	27
3.1. Principales tendencias y características del sector.....	28
3.2. Principales empresas del sector	30
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32

1. Enfoque, alcance y diseño metodológico.....	32
2. Secuencia metodológica.....	34
3. Casos de estudio y selección muestral	36
3.1. Unidades de análisis	36
3.2. Unidades de observación	37
3.3. Selección muestral	37
4. Herramientas de recolección de información.....	39
5. Análisis de la información	40
6. Ética en la investigación	41
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN.....	42
1. Los casos de estudio y la adopción de la filosofía <i>agile</i>	42
1.1. Caso BCP: líder en el sector financiero.....	42
1.2. Caso BBVA: en proceso hacia una organización ágil	45
1.3. Caso Interbank: en una fase inicial en metodologías ágiles.....	48
1.4. Caso TDP: Transformación cultural para perdurar como líder del sector	54
1.5. Caso Claro: En una fase inicial de la transformación	57
2. Los cambios y desafíos para los sistemas de evaluación de desempeño.....	62
2.1. La evolución en los casos de estudio: una mirada comparada por sector.....	62
2.2. Las fortalezas y debilidades de los sistemas de evaluación en el contexto actual	68
2.3. Los principales desafíos para la gestión del desempeño.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS.....	76
ANEXO A: Sistematización de métodos de evaluación de desempeño.....	84
ANEXO B: Sistematización de metodologías ágiles más utilizadas.....	87
ANEXO C: Ficha de entrevista piloto a profesionales ágiles	88
ANEXO D: Ficha de entrevista a expertos	89
ANEXO E: Guía de entrevista a profesionales de recursos humanos.....	90

ANEXO F: Guía de entrevista a profesionales ágiles	93
ANEXO G: Consentimiento informado	95
ANEXO H: Ficha de entrevista a especialistas de recursos humanos.....	96
ANEXO I: Ficha de entrevista a profesionales ágiles	97
ANEXO J: Codificación de cargos de los entrevistados	98



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Secuencia metodológica	35
Figura 2: Línea de Tiempo BCP	42
Figura 3: Línea de Tiempo BBVA.....	46
Figura 4: Línea de Tiempo IBK.....	49
Figura 5: Línea de Tiempo TDP	54
Figura 6:Línea de Tiempo Claro	57



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Criterios de elección de las unidades de análisis	36
Tabla 2: Casos de estudio seleccionados.....	37
Tabla 3: Muestra seleccionada.....	39
Tabla 4: Características de los casos de estudio en el sector de Servicios Financieros y Seguros....	52
Tabla 5: Características de los casos de estudio en el sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	60
Tabla 6: Matriz comparada de la evaluación de desempeño tradicional y ágil.....	68



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio cualitativo tiene como propósito analizar las posibles limitaciones de la aplicación de los principios *agile* para los sistemas convencionales de evaluación de desempeño, con la finalidad de identificar los principales desafíos que enfrentaría la gestión del desempeño en el futuro.

A fin de lograr dicho objetivo, se seleccionó un grupo de cinco empresas, entre las cuales se encuentran; por un lado, 10 especialistas del área de recursos humanos y; por otro lado, 20 trabajadores que formen parte de equipos *agile*. Debido a que el alcance de la investigación es exploratorio descriptivo, la recolección de información se lleva a cabo mediante entrevistas semiestructuradas. Es preciso señalar que, dada la coyuntura actual, la recolección de información utilizará medios virtuales.

Adicionalmente, la data recogida es contrastada con información corporativa documentada, como memorias institucionales, informes de responsabilidad social corporativa, reportes de sostenibilidad, entre otros, con un horizonte de tiempo de 5 años para poder conocer el proceso de cambio *agile* y su influencia en la evaluación de desempeño. Dicha revisión documental permite identificar el momento en el que la empresa decidió migrar hacia una filosofía *agile*.

Respecto al ámbito de investigación, el análisis se centrará en los sectores de telecomunicaciones y banca. Esto es debido a que, las industrias en mención poseen un enfoque digital y hacen uso de metodologías ágiles en sus formas de trabajo. Asimismo, el presente marco de análisis incluirá las siguientes dos variables: el proceso de evaluación de desempeño, enfatizando los sistemas de evaluación actuales, y la filosofía *agile*, entendida sobre la base del *Agile Manifesto* (2001).

Como resultado, se describe, en primer lugar, el proceso de cambio de una organización de trabajo tradicional a una estructura *agile*. En segundo lugar, se identifican y analizan las principales variantes que las organizaciones en estudio han requerido implementar en sus sistemas de evaluación del desempeño. En tercer lugar, se describen las debilidades y fortalezas de los métodos de evaluación de desempeño aplicados por las empresas en mención para evaluar a equipos *agile*. Por último, se identifican los desafíos futuros para la gestión de desempeño en un contexto de cambio en la organización del trabajo y en una coyuntura de incertidumbre.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar las posibles limitaciones y desafíos de la incorporación de la filosofía *agile* que se les presentan a los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño. De esta manera, se identificarán los cambios en el proceso en mención en grandes empresas cuyas operaciones tienen lugar en el país y que han migrado de una dinámica de trabajo tradicional a una dinámica *agile*.

En el primer capítulo, se describe el problema de investigación. En dicha sección, se enfatiza la importancia del proceso de evaluación de desempeño en las organizaciones, el cual permite medir el aporte de los trabajadores con respecto a sus metas. Todo ello en un contexto de cambio en las dinámicas de trabajo.

En el segundo capítulo, se abordan aspectos teóricos relacionados al objeto de estudio. En primer lugar, se estudia el origen y los fines del proceso de evaluación de desempeño y los métodos modernos de medición según la clasificación de Aggarwal y Mitra (2013), con la finalidad de presentar una comparación de los métodos más aplicados en la actualidad. En segundo lugar, se revisa el concepto de filosofía *agile* y sus principales valores, con el objetivo de identificar los principales cambios en la organización del trabajo que derivan de este. En tercer lugar, se detalla las características de la evaluación de desempeño en espacios de trabajo ágiles.

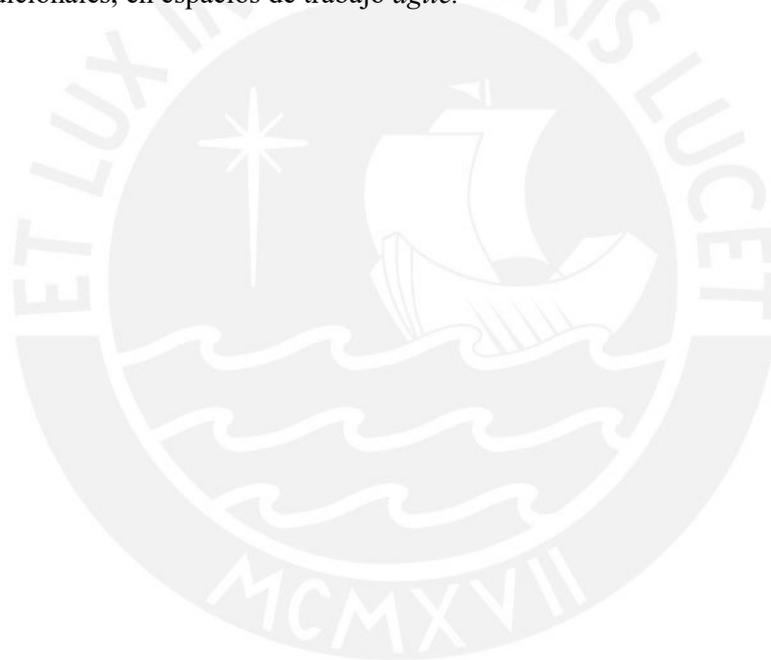
En el tercer capítulo, se describe el marco contextual en relación a los casos de estudio seleccionados, por un lado, las características generales de la industria en la que se desarrollan y, por otro lado, las características propias de la organización. Asimismo, se detallan las tendencias propias de cada sector como el desarrollo tecnológico, la digitalización, la priorización en el cliente, entre otras.

En el cuarto capítulo, se describe la metodología de investigación, la cual tendrá un enfoque cualitativo, un alcance exploratorio-descriptivo y un diseño de tipo estudio de caso múltiple, en los sectores de telecomunicaciones y banca. Cabe señalar que, se utilizarán dos herramientas de recolección de datos. Por un lado, se realizarán entrevistas semi estructuradas al personal que pertenece tanto al área de recursos humanos como a áreas que apliquen metodologías de trabajo ágiles.

Por otro lado, con la finalidad de complementar la información primaria obtenida, se llevará a cabo una revisión documental, principalmente de memorias y reportes institucionales. Esto con el objetivo de observar cómo la organización ha ido migrando hacia una organización ágil y de qué manera esto, ha tenido un efecto en la incorporación de cambios en sus sistemas de evaluación.

En el quinto capítulo se exponen los hallazgos resultantes del trabajo de campo. En principio, se presentan los principales hechos declarados en las memorias institucionales de las empresas casos de estudio en relación al tema de investigación, considerando un horizonte de tiempo de 5 años. Asimismo, se describen las motivaciones y percepciones de la migración *agile*, y de los sistemas de evaluación de desempeño aplicados. Posteriormente, se lleva a cabo un análisis agregado de los casos de estudio por sector. Se sistematizan las fortalezas y debilidades de los métodos tradicionales y ágiles de evaluación. Por último, se identifican los desafíos futuros para la gestión del desempeño en el entorno actual.

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, las cuales responden a las preguntas específicas inicialmente definidas. De esta manera, se exponen las principales limitaciones de los sistemas de evaluación de desempeño, particularmente de los modelos de evaluación tradicionales, en espacios de trabajo *agile*.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación tiene como propósito explorar cuáles son las limitaciones de los sistemas de evaluación de desempeño a partir de la aplicación de la filosofía *agile*. Para ello, en este primer capítulo se plantea el problema, los objetivos y la justificación de la investigación, cuya relevancia para el ámbito de la gestión es comprender las nuevas formas de organización del trabajo y los cambios en los sistemas de evaluación de desempeño.

1. Planteamiento del problema de investigación

Las organizaciones actuales, siguiendo las tendencias de digitalización, tecnología y priorización en el cliente se han visto en la necesidad de modificar sus dinámicas de trabajo, con la finalidad de adaptarse al mercado y ser competitivas. De esta manera, han migrado hacia una transformación ágil y de colaboración, con lo cual están en capacidad de tener una respuesta rápida y flexible para afrontar los retos que son propios de un entorno tan cambiante (Valderrama, 2019). En este sentido, tal como lo menciona la especialista A. Beingolea, docente y ex gerente del banco BBVA Perú, las metodologías ágiles suponen una forma distinta de pensar, de trabajar y de adaptarse a las necesidades de un entorno y un cliente cada vez más exigente. Esto es debido principalmente a la digitalización propia de diferentes sectores, en la medida en la que estas metodologías de trabajo ágiles permiten brindar una respuesta rápida e incluyen al cliente como parte del proceso de diseño y desarrollo (comunicación personal, 26 de junio, 2020). Sin embargo, en este contexto se requiere que las organizaciones modifiquen su modelo organizacional (Ernst & Young, 2016). Según la especialista A. Beingolea, la incorporación de las metodologías ágiles ha implicado un cambio total en diferentes aspectos de las organizaciones actuales; por ejemplo, la conformación de equipos multidisciplinarios y *agile*, los cuales traslapan las distintas áreas de trabajo, es decir, ya no se trata de áreas estancos sino de equipos transversales (comunicación personal, 26 de junio, 2020).

Asimismo, este cambio en la organización del trabajo y en la forma en la que se entrega valor al cliente implica desafíos para las empresas. Uno de ellos se encuentra relacionado a la evaluación del desempeño de los colaboradores. Los métodos de evaluación de desempeño de personal que las empresas aplican no son necesariamente los más adecuados en un contexto *agile*, puesto que los objetivos se asignan de una forma distinta. Esto quiere decir que, en un espacio de trabajo basado en proyectos, a través de equipos multidisciplinarios y en el que no existe una jerarquía de roles definida los instrumentos actuales podrían no reflejar el desempeño alcanzado por los miembros de los equipos de trabajo. Lo mencionado podría resultar en la aparición de trabajadores “free rider”, es decir, personas al interior de los equipos que se aprovechan del esfuerzo colectivo y se ven igualmente beneficiadas, a pesar de tener un nivel de contribución

menor (Farieta, 2015). En esta misma línea, la especialista A. Beingolea resalta que es necesario que los procesos de recursos humanos se adapten a esta nueva forma de trabajar (comunicación personal, 26 de junio, 2020).

Es importante señalar que, para todo tipo de organizaciones, en particular las empresariales, el proceso de medir el desempeño del personal resulta útil y relevante, ya que permite determinar el grado de contribución de cada trabajador con respecto a las metas del equipo y de la organización. A partir de ello, se toman decisiones de compensaciones y beneficios, al momento de definir bonos por desempeño e incrementos de salarios; capacitación y desarrollo, al proponer un plan de promoción y retención; y desvinculación, al diseñar los planes de sucesión (Alles, 2017).

De esta manera, el propósito de la presente investigación es identificar las principales limitaciones de los sistemas de evaluación de desempeño tradicionales como consecuencia de la aplicación de los principios *agile*, con la finalidad de explorar los desafíos que enfrentaría la gestión del desempeño en el futuro. Para ello, se han seleccionado 5 empresas de los sectores de telecomunicaciones y banca, debido a que son estas quienes utilizan principalmente metodologías ágiles tales como Scrum y métodos híbridos (VersionOne, 2019). En el país, tal como lo refiere la especialista A. Beingolea, la incorporación de estas metodologías de trabajo ágiles cada vez viene siendo más común. En particular, la banca ha sido uno de los sectores que con más rapidez ha comenzado a ponerlas en práctica (comunicación personal, 26 de junio, 2020).

En adición, a pesar de que la filosofía *agile* tuvo su origen en empresas de software, cada vez son más industrias que incorporan estas metodologías o *frameworks* de trabajo. Así, la adopción de estas nuevas formas de trabajo permite que las organizaciones puedan adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios a través de entregables incrementales y continuos. Con ello, no es necesario esperar a la entrega final del producto o servicio para conocer el grado de satisfacción del cliente.

Por último, el alcance de la investigación es limitado, es decir, solo se trabajará con empresas que operen en Lima Metropolitana. Asimismo, el análisis seguirá un horizonte de 5 años, con la finalidad de identificar la evolución de las empresas en relación a la transformación *agile* y a los sistemas de evaluación de desempeño aplicados. De esta manera, se empleará como fuente de información distintos documentos institucionales tales como memorias y reportes de sostenibilidad. Es preciso mencionar que se estudiarán los sectores en mención, debido a que son industrias digitales, de servicios y se encuentran directamente relacionados con el usuario final. Además, respecto a las empresas escogidas, estas se caracterizan por ser grandes, contar con información pública y de libre acceso, y utilizar metodologías ágiles.

2. Objetivos y preguntas de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo identificar y describir las principales limitaciones de los sistemas de evaluación de desempeño en entornos de trabajo *agile*, con la finalidad de explorar los desafíos que enfrentaría la gestión del desempeño ante las nuevas dinámicas de organización del trabajo en grandes empresas de los sectores de telecomunicaciones y banca.

Para ello, en primer lugar, se propone describir las motivaciones y objetivos del cambio de una organización de trabajo tradicional a una estructura *agile* en las empresas caso de estudio. En segundo lugar, describir y analizar los principales cambios que las empresas en mención han requerido implementar en los sistemas de evaluación del desempeño de su personal en un contexto de cambio en la dinámica de trabajo. En tercer lugar, identificar las debilidades y las fortalezas en los métodos de evaluación de desempeño empleados para evaluar a los equipos *agile*. En cuarto lugar, identificar los desafíos futuros de la gestión del desempeño en un contexto de cambio en la organización del trabajo y de permanente incertidumbre. Asimismo, la presente investigación busca responder a las siguientes preguntas:

PG: ¿Cuáles son las principales limitaciones de los sistemas de evaluación de desempeño como consecuencia de la implementación de metodologías de trabajo ágiles en las empresas caso de estudio?

- ¿Cuáles han sido las motivaciones y objetivos del proceso de cambio de una organización de trabajo tradicional a una caracterizada por ser *agile* en las empresas caso de estudio?
- ¿Qué cambios han requerido implementar las empresas casos de estudio en sus sistemas de evaluación de desempeño en un contexto de cambio en la dinámica de organización del trabajo?
- ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas de los métodos de evaluación de desempeño en las empresas caso de estudio para medir al personal que forma parte de equipos *agile*?
- ¿Qué desafíos futuros se presentarán en la gestión del desempeño en un contexto de cambio organizacional e incertidumbre?

3. Justificación y limitaciones

Actualmente existe una amplia literatura sobre la aplicación de metodologías ágiles en las organizaciones. No obstante, dichos estudios se encuentran centralizados. Por un lado, en ciertos sectores, tales como software, tecnología y otras caracterizadas por tener una relación directa con el cliente o usuario final. Por otro lado, en áreas específicas como aquellas de proyectos o transformación digital.

De esta manera, lo particular de la presente investigación es el diseño definido como estudio de caso múltiple. Esto significa que se trabajará con empresas de diferentes sectores que incorporen *agile* y cuyas operaciones se encuentren en Lima Metropolitana. Es importante señalar que, además de la industria del software, los sectores de telecomunicaciones y banca también hacen uso de estas metodologías ágiles (Organize *Agile*, 2020); por esta razón, se abordarán los sectores en mención. Así como refiere la especialista A. Beingolea, las metodologías de trabajo ágiles surgieron en el desarrollo de tecnología y software, las cuales inicialmente eran incluidas por los desarrolladores para trabajar en proyectos. No obstante, dada la transformación y agilidad en el mercado actual estas se han ido adoptando en diferentes actividades dentro de las organizaciones (comunicación personal, 26 de junio, 2020).

Asimismo, la importancia del fenómeno en estudio para la gestión es poder comprender las implicancias de estas nuevas formas de organización del trabajo, las cuales permiten que los equipos se auto gestionen y se asegure la calidad de los entregables en manos del cliente. El proceso de evaluación de desempeño resulta útil ya que permite medir el aporte de cada trabajador en relación a los proyectos asignados, a fin de contar con las personas indicadas en ofrecer un valor diferencial. De esta manera, es clave entender los cambios en la dinámica del trabajo y en los sistemas de evaluación de desempeño, debido a su influencia en la toma de decisiones en recursos humanos. Por ejemplo, en el proceso de selección, capacitación, compensaciones y beneficios, y desvinculación (Alles, 2017).

No obstante, el estudio presenta las siguientes limitaciones. Por un lado, la selección ha seguido criterios de facilidad de acceso a la información, es decir, se trabajará con algunos sectores y empresas que utilizan metodologías ágiles, con lo cual los hallazgos no pretenden ser extrapolables. Por otro lado, dada la coyuntura actual, la recolección de datos se hará necesariamente a través de un instrumento virtual, lo cual no es un medio recurrente.

CAPÍTULO 2: MARCO DE ANÁLISIS

En este segundo capítulo se explica el marco teórico relacionado al trabajo de investigación. En la primera sección, se revisa a detalle el concepto de desempeño. En principio, se define la gestión de desempeño. Posteriormente, se explica qué se entiende por evaluación de desempeño, es decir, qué etapas incluye, por qué es útil para las organizaciones y qué limitaciones presenta. Por último, se detallan las características de los métodos de evaluación de desempeño más utilizados. En la segunda sección, se realiza una breve descripción de la filosofía *agile* y sus principales metodologías. Finalmente, se exponen las características de los sistemas de evaluación de desempeño aplicados en espacios *agile*.

1. Evaluación de desempeño

1.1. Antecedentes, etapas y principales desafíos

En principio, es preciso hacer una distinción entre el concepto de gestión de desempeño y evaluación de desempeño. La gestión del desempeño constituye un proceso continuo de evaluación que se encuentra vinculado con el reconocimiento de los trabajadores. Este proceso incluye alinear las metas, el entrenamiento y el desarrollo de la fuerza laboral, con el objetivo de mejorar el desempeño individual del trabajador en relación al desempeño de la organización (Smither & London, 2009). En este sentido, la gestión del desempeño es considerado un sistema complejo, es decir, un ciclo integrado de administración (Cravino, 2015).

En contraste, la evaluación de desempeño, también conocida como evaluación de méritos o informes de avance, es definida como una valoración de la actuación de los trabajadores que resulta esencial para la actividad administrativa, puesto que permite que se detecten problemas de supervisión y se identifiquen brechas de entrenamiento (Chiavenato, 2009). Además, es un proceso que tiene como finalidad medir de manera periódica el rendimiento del personal con respecto al cumplimiento de las tareas encomendadas, y su contribución con los objetivos y metas de la organización (Louffat, 2018).

Según Dessler y Varela (2011), existen tres razones principales para evaluar el desempeño del personal. En primer lugar, la información obtenida en estas evaluaciones permite que las empresas puedan tomar decisiones sustentadas respecto a promociones y/o incrementos salariales. En segundo lugar, establece medidas de reforzamiento para los colaboradores, por ejemplo, la corrección de deficiencias. En tercer lugar, los resultados sirven de guía para el establecimiento de programas de desarrollo. Esto último significa que, los resultados de la evaluación de desempeño serán utilizados como fuente de información para ejecutar los planes de carrera, de sucesión, entre otros (Alles, 2017). Asimismo, también permite que a través del potencial del personal se puedan tomar acciones de mejora individual (Louffat, 2018).

La evaluación de desempeño como proceso perteneciente a la gestión del desempeño del personal, cuenta con una serie de pasos. Según Louffat (2018), existen cuatro etapas genéricas para abordar dicho proceso. La primera etapa tiene como propósito establecer y definir indicadores de medición, con el objetivo de identificar los criterios a tomar en cuenta en la evaluación. Esta etapa es importante, ya que en ella se definen las puntuaciones por cada criterio a evaluar.

En la segunda etapa, se lleva a cabo la medición del desempeño real. Es decir, en ella el evaluador puntúa a cada trabajador con respecto a los criterios preestablecidos. Cabe resaltar que, en esta etapa se deben considerar ciertos aspectos. Por un lado, el lugar de la evaluación, el cual dependerá de la técnica de recolección de datos que permita un mejor análisis de la información. Entre los principales espacios se encuentran, las oficinas, el lugar de trabajo, centros de evaluación externos y de manera virtual. Por otro lado, el momento de la evaluación debe ser definido tomando en cuenta factores como el tamaño de la empresa, el giro de negocio, la cantidad de evaluadores participantes, las técnicas, el enfoque, entre otros.

En la tercera etapa, se realiza la comparación entre los estándares preestablecidos y los resultados reales obtenidos. Como consecuencia, se pueden determinar brechas de desempeño, es decir, identificar a los colaboradores que tienen un rendimiento superior o inferior al estándar.

En la última etapa, la empresa se dispone a tomar medidas, ya sean de tipo correctivas y/o de reconocimiento a la fuerza laboral. Es preciso mencionar que, los resultados alcanzados en la evaluación le son comunicados directamente a los trabajadores.

Es preciso señalar que, al igual que todo proceso, la evaluación de desempeño cuenta con limitaciones. Por un lado, cuando no se establecen estándares claros de evaluación queda abierta la posibilidad de interpretación, por lo que en algunos casos podría conllevar a resultados inexactos. Por otro lado, se presenta el efecto halo, el cual significa que los resultados pueden verse influidos por la relación entre el trabajador a ser evaluado y el evaluador. De igual manera, podría existir sesgo con respecto a las características personales del evaluado, lo cual podría afectar sus resultados.

En adición a ello, existen cuestiones legales vinculadas a la evaluación de desempeño, específicamente, en la desvinculación del personal. No obstante, en América Latina no se ha definido aún si los resultados de los instrumentos de evaluación son válidos para demandas futuras por parte de personal cesado (Dessler & Varela, 2011).

1.2. Métodos de evaluación utilizados en la actualidad

Actualmente, existen diferentes métodos para evaluar el desempeño del personal, cada uno de ellos presenta debilidades y oportunidades. Su aplicación dependerá de las necesidades y características de la organización; por ello, algunos métodos pueden ser considerados no aptos para ciertas organizaciones (Bheemanathini, Srinivasan & Jayaraman, 2019).

Según la clasificación de Aggarwal y Mitra (2013), los métodos de evaluación pueden ser agrupados de la siguiente manera; por un lado, los métodos tradicionales o convencionales los cuales son definidos como “antiguos”. Estos se enfocan en estudiar cualidades de los trabajadores como conocimientos, lealtad, liderazgo, iniciativa y criterio. Por otro lado, los métodos modernos nacen con el objetivo de corregir algunas deficiencias (sesgo, subjetividad, etc.) presentadas en métodos antiguos. Por tal motivo, los métodos tradicionales han dejado de ser utilizados en el presente.

Algunos de los métodos modernos son los siguientes: Administración por Objetivos, Método de Escala de Observación por Objetivos, *Human Resource Accounting*, *Assessment Center*, método de 360°, método de 180°, entre otros métodos. De esta manera, existen nuevos métodos de evaluación de desempeño que se ajustan en mayor medida a las organizaciones actuales. Además, corrigen algunas limitaciones de métodos anteriores. Dichos métodos serán descritos a continuación.

1.2.1. Método 180°

El método 180° se caracteriza por ser un proceso que tiene por objetivo medir las competencias de los empleados a través de la participación de múltiples evaluadores. Este método no debería ser definido como un tipo de evaluación 360° parcial, sino que dependerá del contexto y la cultura propia de la organización. Cabe resaltar que, para aplicar una evaluación 180° la empresa debe contar con una cultura definida y madura (Alles, 2017).

Por otro lado, el método en mención es desarrollado mediante un conjunto de pasos. En principio, se realiza el diseño de la herramienta de recolección de datos, por ejemplo, un cuestionario. Seguido de ello, se definen sus características como el plazo, la cantidad de evaluadores, entre otras. Posteriormente, se selecciona a quienes participarán en la medición de acuerdo a cada nivel, es decir, a los evaluadores. Se comunica a los participantes acerca del proceso y este se lleva a cabo. Luego, se procesa la información de las evaluaciones, la cual se recomienda que se realice a través de un consultor externo. Finalmente, se consolidan y comunican los resultados de los evaluados (Alles, 2017).

En suma, el método 180° cuenta con múltiples evaluadores, lo cual permite que se tenga un enfoque más objetivo. Además, identifica las competencias de los trabajadores. Sin embargo, su aplicación depende de las características de la organización, como el grado de complejidad y la madurez cultural.

1.2.2. Método 360°

El método 360° toma en cuenta la participación de diversos evaluadores, con la finalidad de tener una evaluación más amplia y real del desempeño de los trabajadores (Louffat, 2018). Asimismo, es un método que se encuentra enfocado en el desarrollo personal (Alles, 2017).

El presente método involucra a diferentes actores como a los jefes inmediatos, clientes, pares, subordinados, entre otros. De esta manera, conocer el desempeño desde varios puntos de vista. Además, incluye la autoevaluación (Singh, 2015), permitiendo que se realice una retroalimentación circular, ya sea de arriba o de abajo hacia arriba. Una característica importante de la evaluación 360° es su carácter confidencial y anónimo (Khanna & Sharma, 2014).

Entre las ventajas de la evaluación 360° se encuentra que, por un lado, permite medir las relaciones interpersonales que se da entre los diversos evaluadores y el evaluado, además de habilidades como el trabajo en equipo y conductas (Singh, 2015). Por otro lado, es un método confiable, con alto nivel de credibilidad, bastante objetivo y defendible legalmente.

No obstante, presenta algunas desventajas como el grado de confidencialidad, debido a que puede ser complicado de mantener, y la posibilidad de que la retroalimentación pueda dañar emocionalmente a los empleados (Aggarwal & Mitra, 2013).

En síntesis, el método de 360° se encuentra enfocado en el desarrollo personal de cada colaborador. Esto quiere decir que enfatiza aspectos como habilidades, competencias y retroalimentación. Asimismo, el proceso de evaluación incluye la participación de diversos actores y toma en cuenta la autoevaluación. Todo ello manteniendo un alto grado de confidencialidad.

1.2.3. Método de Escala de Observación por Objetivos (BARS)

El método de Escala de Observación por Objetivos fue propuesto por Smith y Kendall en el año 1963, debido a la atención de diversos investigadores en la validez y exactitud de los resultados de los sistemas de evaluación (Aggarwal & Mitra, 2013).

El método en mención consiste principalmente en que el evaluador brinda una calificación según el comportamiento de cada trabajador. En base a ello, se les otorgan puntos de menor a mayor considerando la frecuencia de actuación (Bheemanathini et al., 2019). Asimismo, combina la técnica de incidente crítico y la escala de calificación para medir el desempeño del

personal. Esto permite reducir errores; sin embargo, puede ser difícil de desarrollar (Singh, 2015).

El método BARS cuenta con cuatro pasos. En primer lugar, se realiza un listado de criterios importantes sobre el desempeño en un trabajo. En segundo lugar, se recopilan los incidentes críticos relacionados a los comportamientos. En tercer lugar, se realiza una clasificación de los comportamientos efectivos e ineficaces según los criterios de desempeño preestablecidos. Finalmente, se asigna una puntuación al comportamiento dentro de cada criterio (Khanna & Sharma, 2014).

Entre las características más relevantes del método es que logra tener resultados objetivos. Además, de que es bastante aceptado por los empleados y jefes de la organización. Sin embargo, la aplicación del método requiere de mucho tiempo (Aggarwal & Mitra, 2013).

En ese sentido, el método BARS tiene un enfoque mixto, puesto que transforma los comportamientos en puntuaciones. Esto quiere decir que, pasa de una recopilación de datos cualitativa a resultados cuantificables. Asimismo, es un método con bastante aceptación en las organizaciones.

1.2.4. Método de Administración por Objetivos (APO)

El método fue propuesto por Peter F. Drucker en su libro “La Práctica de la Gestión”, en el año 1954 (Aggarwal & Mitra, 2013). En él hace mención al método de Administración por Objetivos, el cual se caracteriza porque la gerencia establece objetivos para cada unidad y colaborador. Con ello, luego de que transcurre el tiempo asignado, se les evalúa y se determina si alcanzaron o no el objetivo que pactaron en un inicio. Posteriormente, se establecen nuevas metas y objetivos a fin de aumentar el rendimiento de los trabajadores y de la organización. Sin embargo, puede que no sea aplicable a todos los puestos de trabajo (Bheemanathini et al., 2019).

Según Dessler y Varela (2011), el método en mención contiene los siguientes pasos: en primer lugar, se establecen las metas y los objetivos de la organización. En segundo lugar, se definen las metas por áreas, lo cual está a cargo de las mismas jefaturas. En tercer lugar, las referidas metas deben ser analizadas por los jefes y trasladar al personal la indicación de que estos deben formular sus metas individuales en relación a las metas a nivel de área. En cuarto lugar, definen los estándares esperados a corto plazo. En quinto lugar, se lleva a cabo la revisión y comparación de resultados del desempeño real. Finalmente, se brinda la retroalimentación respectiva, con el objetivo de medir el progreso para el logro de los resultados esperados.

El método se centra básicamente en los resultados que se obtendrán de la evaluación, por lo que no se enfoca en cómo los empleados cumplen los objetivos. Asimismo, es muy útil para puestos de alto nivel (Singh, 2015).

En otras palabras, el método APO se encuentra orientado al cumplimiento de las metas y no al proceso en sí mismo, con lo cual podría no reflejar el desempeño real de los trabajadores. Además, toma en cuenta la retroalimentación constante hacia los evaluados.

1.2.5. *Assessment Center (AC)*

El método *Assessment Center* surge en el año 1943 en los países de Estados Unidos y Reino Unido; esta técnica se caracteriza por evaluar los comportamientos de los trabajadores mediante la observación de dinámicas seleccionadas o muestras de trabajo (Khanna & Sharma, 2014), con una duración aproximada de 1 a 3 días (Aggarwal & Mitra, 2013).

La utilidad del método en mención es que permite, por un lado, que los evaluados se concentran en la tarea que se encuentran ejecutando, debido a que las distracciones pueden ser controladas y, por otro lado, que las competencias, capacidades y potencialidades se perciban en el acto. En este sentido, los evaluadores pueden observar cómo las tareas asignadas se llevan a cabo, cuantificar y comparar el logro de resultados (Huang, Chen, Huang & Yien, 2011).

Asimismo, dentro de las ventajas del método AC se encuentran las siguientes (Dagar, 2014): en primer lugar, el logro de mejores pronósticos de desempeño y desarrollo de los trabajadores. En segundo lugar, la fiabilidad, la validez de contenido y la capacidad predictiva de las dinámicas. En tercer lugar, esta técnica asegura que no se promuevan a las personas incorrectas. Por último, se definen criterios claros de selección y promoción.

Por otro lado, la aplicación del presente método posee algunas dificultades, por ejemplo, es complicado de administrar, implica altos costos y tiempo, requiere de una gran cantidad de evaluadores, y solo se puede procesar una cantidad limitada de trabajadores (Aggarwal & Mitra, 2013). Además, debido a que la evaluación del desempeño se realiza en un entorno simulado, no reflejan las habilidades reales de los colaboradores como la capacidad de respuesta rápida a las exigencias y presiones que usualmente ocurren en el lugar de trabajo (Huang et al., 2011)

En suma, el *Assessment Center* es un método caracterizado por medir las características comportamentales de los trabajadores. De esta forma, es flexible, incluye diferentes situaciones o casos de evaluación, utiliza las observaciones como medio de recojo de información, posee un enfoque principalmente cualitativo y con cierto grado de subjetividad.

1.2.6. *Human Resource Accounting (HRA)*

El método *Human Resource Accounting* es un proceso de contabilidad de costos caracterizado porque la evaluación del desempeño de los colaboradores se realiza en función de los beneficios económicos que estos le generan a la organización; de esta forma, se evalúan los

costos y el valor de la fuerza laboral, en términos de productos entregados, daños y enfoque en el cliente (Bheemanathini et al., 2019).

Asimismo, los objetivos del método en mención son, por un lado, identificar el valor de los recursos humanos y, por otro lado, medir el costo de los trabajadores para las organizaciones (Islam, Kamruzzaman & Redwanuzzama, 2013). Esto permite tener un estimado de las implicancias monetarias de la administración del personal y, en base a ello, tomar acciones. En otras palabras, la información recogida resulta un factor útil e importante para la toma de decisiones, y se está convirtiendo en parte integral de los reportes de gestión (Islam et al., 2013).

En esta misma línea, es importante mencionar algunas de las técnicas utilizadas, por ejemplo, los costos históricos, el valor económico actual, los costos de reemplazo, las ratios de eficiencia, los costos de oportunidad y el valor esperado (Islam et al., 2013). Así, el enfoque del método HRA es básicamente cuantitativo, ya que valora la contribución monetaria de los trabajadores en relación con las metas de la organización.

Según Parameswaran y Jothi (citado en Islam et al., 2013), el método en mención promueve una efectiva toma de decisiones, principalmente aquellas de largo plazo; mejora la calidad de gestión; aumenta los niveles de productividad, satisfacción laboral y motivación; evita el mal uso de los recursos; ayuda en la asignación eficiente y monitoreo de los mismos; facilita una adecuada evaluación del rendimiento; y ayuda a controlar el capital humano. No obstante, presenta algunas restricciones como la ausencia de guías estándar para medir el costo y el valor de los recursos humanos, las altas demandas relacionadas a compensaciones y beneficios, el no reconocimiento de los activos humanos en las leyes fiscales, la falta de criterios contables definidos, entre otras (Islam et al., 2013).

En suma, el método HRA se caracteriza por tener un enfoque cuantitativo, ya que valora el aspecto económico de la gestión de personas. Además, se orienta al resultado final, dejando de lado el proceso. Por último, en esta técnica no se evalúan competencias ni comportamientos sino el cumplimiento de metas y costos asociados.

En síntesis, los métodos de evaluación de desempeño previamente descritos presentan las siguientes similitudes. En el caso de 180° y 360°, tienen el objetivo de contribuir al desarrollo personal de los trabajadores. Además, participan múltiples evaluadores, con lo cual se tienen diferentes puntos de vista. El método BARS y *Assessment Center* son bastante similares, ya que evalúan comportamientos y rasgos de personalidad mediante observaciones. En contraste, el método APO y HRA desarrollan un enfoque cuantitativo. Asimismo, utilizan controles rígidos relacionados al cumplimiento de metas y costo de la fuerza laboral.

1.3. Sistematización de los métodos de evaluación de desempeño

A partir de las particularidades de cada uno de los métodos de evaluación de desempeño, se han identificado 8 dimensiones entendidas como aspectos comunes entre los métodos descritos. Esto con la finalidad de contrastar las características incluidas en ellos y definir diferencias y semejanzas.

En primer lugar, respecto a la orientación es usual que los métodos consideren el cumplimiento de la meta y cómo esta fue alcanzada, a excepción de APO y HRA, los cuales se encuentran orientados únicamente al resultado. En segundo lugar, el nivel de aplicación varía de acuerdo al método. En este caso, 180°, BARS y HRA son aplicables a toda la compañía. En tercer lugar, sólo los métodos APO y HRA cuentan con un único evaluador, debido a que no se requieren diferentes puntos de vista para cumplir con el objetivo de medición. En cuarto lugar, la confidencialidad es un criterio que está presente en 180° y 360°, es decir, los evaluadores son anónimos. En quinto lugar, la frecuencia de evaluación suele ser de un año para todos los métodos; sin embargo, esto puede variar dependiendo de las características y necesidades de la organización. En sexto lugar, BARS, 180° y 360° incluyen un enfoque mixto, mientras que el método AC cuenta con un enfoque cualitativo. Finalmente, en relación al momento de retroalimentación sólo en el caso de 180° y 360° se lleva a cabo durante su aplicación y posterior a la obtención de resultados (ver Anexo A).

En suma, para las organizaciones la evaluación de desempeño es una herramienta sumamente útil que tiene por objetivo conocer el nivel de contribución de cada uno de los trabajadores. De esta manera, los métodos de medición aplicados actualmente requieren considerar un nuevo contexto de trabajo caracterizado por incluir prácticas *agile*. El uso de metodologías ágiles como forma de organizar el trabajo promueve la colaboración, transparencia, innovación y respuestas rápidas al cambio. Todo ello a través de proyectos temporales y estructuras principalmente en equipo. En este sentido, en la siguiente sección se abordará el concepto de filosofía *agile*, con la finalidad de contextualizar la organización del trabajo y, con ello, identificar las limitaciones de los sistemas de evaluación de desempeño.

2. Filosofía agile

En la segunda parte de este capítulo, se explica la filosofía *agile*. En principio, se narra brevemente el origen del concepto, enfatizando los principios y valores base para el desarrollo de software. Cabe resaltar que, a pesar de que el concepto en mención surgió en la industria de software, actualmente son cada vez más sectores quienes incorporan estas metodologías o *frameworks* de trabajo. Luego, se presentan algunas ventajas y limitaciones de la aplicación *agile*

para las organizaciones. Finalmente, se describen las metodologías ágiles más utilizadas, tales como Kanban, Programación Extrema o Extreme Programming (XP), Lean Startup y Scrum.

2.1. Antecedentes, características y estadísticas

El concepto agile surge en febrero del año 2001 con la creación de la Alianza Ágil de Desarrollo de Software, conformada por 17 especialistas en software y metodologías ágiles; como resultado de ello se obtuvo el Agile Manifesto, un conjunto de 12 principios y valores que se utilizaron como guía en la aplicación de metodologías como Scrum y XP (Fowler & Highsmith, 2001).

En este sentido, el *Agile Manifesto* tuvo como objetivo explorar nuevas y mejores formas para el desarrollo de software, a partir de los siguientes ejes. Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas, software de trabajo sobre documentación exhaustiva, colaboración con el cliente sobre negociaciones contractuales, y respuesta rápida al cambio sobre el seguimiento de un plan (Beck et al., 2001).

Asimismo, se promovieron una serie de principios orientados a la priorización del cliente a través de entregas de valor constantes e incrementales, la preferencia por escalas de tiempo cortas, la adaptación al cambio como ventaja competitiva, el trabajo diario durante todo el proyecto, sobre la base de individuos motivados y un espacio de soporte, la comunicación *face-to-face* como el método más eficiente y efectivo para compartir información, el desarrollo sostenible, la simplicidad en la medida en la que se maximiza el trabajo no realizado, la atención tanto a la excelencia técnica como al diseño, la estructura funcional mediante equipos auto-organizados, mejora constante gracias a la reflexión de los comportamientos, entre otros (Fowler & Highsmith, 2001). De esta forma, la organización del trabajo se basó en proyectos con entregables iterativos, con lo cual se constituye una dinámica más flexible y con respuestas rápidas no solo a las nuevas demandas del entorno sino a las necesidades de los usuarios finales.

En línea con lo mencionado anteriormente, la incorporación de metodologías ágiles genera beneficios para las organizaciones. Por ejemplo, según el “13th annual state of *agile* report” (VersionOne, 2019), mejora la capacidad de gestionar prioridades altamente dinámicas (69%), incrementa la visibilidad (65%) y velocidad en la entrega de los proyectos (63%), alinea los esfuerzos de TI con la estrategia corporativa del negocio (64%), aumenta los niveles de productividad de los equipos de trabajo (61%), incrementa la previsibilidad del proyecto (52%), reduce los riesgos (28%), y mejora la gestión de los equipos (39%).

No obstante, ello también implica desafíos, principalmente relacionados a la fuerza laboral. Por ejemplo, la falta de convergencia entre la cultura organizacional y los valores que el *Agile Manifesto* promueve (52%), la resistencia al cambio del personal (48%), la falta de

competencias y experiencia en metodologías ágiles (40%), la ausencia de procesos y prácticas consistentes a través los equipos de trabajo (35%), la presencia de herramientas de medición fragmentada relacionadas con el proyecto (26%), la falta de colaboración e intercambio de conocimiento (24%), entre otros. De esta manera, se recomienda contar con *agile coaches*, promotores, programas de entrenamiento, prácticas uniformes y abiertamente comunicadas a la organización en su conjunto, y la implementación de herramientas comunes a los equipos de trabajo (VersionOne, 2019). Así, las organizaciones que se encuentran migrando hacia un enfoque, caracterizado por ser flexible, horizontal y disruptivo tienen amplias dificultades; sin embargo, los beneficios de esta transformación *agile* son mayores.

2.2. Principales metodologías ágiles

La incorporación de la filosofía *agile* en los modelos de negocio actuales ha ido expandiéndose en los últimos años. Esto es debido a que el entorno en el que se desarrollan se caracteriza por ser altamente volátil, inestable, complejo y ambiguo, lo cual requiere de nuevas formas de trabajo que respondan a tales exigencias. En este sentido, dentro de las principales metodologías ágiles se encuentran Kanban, XP, Lean Startup y Scrum (Diebold & Dahlem, 2014), siendo esta última la más utilizada (Valderrama, 2019). A continuación, se explicarán los *frameworks* de trabajo en mención.

2.2.1. Kanban

La metodología Kanban surge en el año 2007 con la obra propuesta por David Anderson en la cual fusiona las características propias del desarrollo de software y la entrega *just in time* (JIT) o a tiempo (Management Solutions, 2019). Esta metodología tiene por objetivo gestionar la forma cómo se van ejecutando las tareas dentro de un proyecto a través de visualizar el trabajo y la secuencia de actividades, fijar el tiempo límite en relación al trabajo en curso, y establecer el tiempo límite de cada una de las tareas involucradas (Pérez, 2012).

De esta manera, Kanban se diferencia por hacer uso de herramientas visuales, con la finalidad de poner en evidencia el estado de cada tarea. Esto permite que cada colaborador tenga conocimiento sobre las tareas a realizar, el tiempo estimado para completar dicha tarea y la escala de prioridades de la serie de actividades que engloba el proyecto. En esta misma línea, cada fase cuenta con un tiempo establecido para maximizar eficiencias, con lo cual las actividades son secuenciales, es decir, solo se inicia una nueva actividad si la anterior es culminada con éxito. Finalmente, la fijación de un *lead time* facilita que se pueda aplicar un control posterior, y con ello, se propongan mejoras. Es preciso señalar que, el método en mención no define roles para no promover una resistencia al cambio y conflictos al interior de los equipos de trabajo (Pérez, 2012).

En suma, gracias al uso de paneles visuales como parte de la forma de trabajo Kanban, se incentiva la generación de un ambiente de colaboración, transparencia y responsabilidad compartida (Chinchay & Reyes, 2019). Con ello, los valores *agile* se encuentran presentes, priorizando a las personas y a la simplicidad en la ejecución de las tareas, logrando eficiencias en costos y tiempo.

2.2.2. *Extreme Programming (XP)*

La Programación Extrema surge en el año 1999 con el autor Ken Beck. La metodología en mención se caracteriza por incluir diferentes herramientas tales como historias de usuario, integración continua, programación en pareja, entre otras (Management Solutions, 2019), e incorporar la participación del cliente o usuario final en niveles extremos (Wells citado en Pérez, 2011).

En este sentido, los objetivos de la metodología XP se encuentran relacionados, por un lado, a la satisfacción del cliente y, por otro lado, a lograr el máximo potencial de los equipos de trabajo (Jeffries citado en Pérez, 2011). En primer lugar, la satisfacción del cliente se refiere a responder oportunamente a sus necesidades y entregarle aquello que le genera valor. En segundo lugar, el trabajo en equipo promueve que los colaboradores estén involucrados y comprometidos con los proyectos a los que son asignados.

Asimismo, algunas de las buenas prácticas y valores que constituye el XP son la planificación iterativa, las entregas breves y constantes, la simplicidad en el diseño, el desarrollo pre aprobado, la propiedad colectiva, la presencia del cliente a lo largo de todo el proyecto, la comunicación abierta y transversal, la retroalimentación, y la disposición a afrontar nuevos desafíos (Pérez, 2011).

En adición, la metodología XP posee las siguientes cuatro etapas, las cuales son lineales: exploración, planificación, iteraciones y puesta en marcha (Pérez, 2011):

En la etapa de exploración se fija el alcance del proyecto, es decir, se identifican las necesidades del usuario mediante la herramienta historias de usuario y, posteriormente, se definen los tiempos y esfuerzos asociados. En la etapa de planificación, se ordena aquello formulado en la etapa previa en un Plan de Entregas Final. Luego, en la etapa de iteraciones, se desarrollan las funcionalidades del producto o servicio, los cuales se materializan en entregas breves y repetitivas. Finalmente, en la etapa de puesta en marcha, se realizan pequeños ajustes al proyecto en caso de ser necesarios.

Por otro lado, respecto a los roles que la metodología XP propone estos pueden el programador, quien es el encargado de desarrollar y probar el código; el cliente, quien tiene la

tarea de definir y asignar prioridades a las historias de usuario; el *tester*, caracterizado por realizar las pruebas y comunicar los resultados al equipo; el *tracker*, cuyo objetivo es brindar seguimiento al proyecto y evaluar los recursos con los que se cuenta; el entrenador, quien guía al equipo en la aplicación de prácticas XP; el consultor, miembro externo; y el gestor, cuyo rol es ser el intermediario entre el cliente y los programadores (García, 2015).

En otras palabras, el cliente se encuentra presente durante todo el proceso, como es característico de la filosofía *agile*. Además, la organización en equipo facilita el trabajo en cada una de las etapas, logrando así la máxima satisfacción del cliente. Por ejemplo, el método de evaluación 360° incluye la perspectiva del usuario final.

2.2.3. *Lean Startup*

La metodología Lean Startup se origina en el año 2003 con los autores Mary y Tom Poppendieck (Management Solutions, 2019). La base de la metodología en mención es crear un producto con recursos mínimos que satisfaga las necesidades del cliente y por el que esté dispuesto a pagar a través de un circuito de tres pasos: construir, medir y aprender (Llamas & Fernández, 2018).

En primer lugar, la fase construir se caracteriza por desarrollar un Producto Mínimo Viable (PMV), a fin de que este sea testeado en el mercado rápidamente y sin mayores esfuerzos. Con ello, se obtiene gran cantidad de información por parte de los usuarios relacionada a las funcionalidades del producto o servicio. En segundo lugar, en la fase medir se construyen métricas para cuantificar las respuestas anteriores, y con ello, tomar decisiones, ya sea mantener las características iniciales o ajustarlas. Por último, la fase aprender permite conocer la viabilidad del proyecto y ejecutar acciones como mantener o pivotar el modelo de negocio.

En este sentido, la presente metodología está orientada al lanzamiento de emprendimientos con una mínima inversión, de forma rápida y sencilla. Así, la filosofía *agile* se evidencia en la simplicidad del proceso de aprendizaje y la retroalimentación constante a partir de las opiniones de los usuarios. Sin embargo, se diferencia de las metodologías anteriormente descritas en la estructura de trabajo, debido a que para Lean Startup no es explícita una estructura organizacional basada en equipos.

En síntesis, Lean Startup minimiza la inversión de dinero, recursos y tiempo. Además, tiene la particularidad de seguir una secuencia cíclica y de aprendizaje constante, es decir, no es indispensable culminar una fase para dar inicio a la siguiente. Esto permite que el producto sea lanzado al mercado rápidamente y sin altos costos (Chinchay & Reyes, 2019).

2.2.4. *Scrum*

La metodología Scrum nace en el año 1993 con el autor Jeff Sutherland, quien tomó los conceptos descritos por Takaeuchi y Nonada en 1986 y los adaptó al desarrollo de software. Posteriormente, en el año 1995, junto con Ken Schwaber se encargaron de difundir el concepto de Scrum en su artículo “*The Scrum Development Process*” (Management Solutions, 2019).

Esta metodología se caracteriza por ser un marco adaptativo, iterativo, colaborativo y con ciclos cortos denominados *sprints*. Respecto a la organización del trabajo, se lleva a cabo a través de equipos multifuncionales y auto-organizados, los cuales carecen de un jefe o director de proyecto, sino que estos asumen distintos roles como los siguientes (Pérez, 2012):

En primer lugar, se encuentra el *Product Owner*, quien es el encargado de representar al cliente, definir los objetivos del proyecto y, con ello, tomar decisiones. En segundo lugar, se cuenta con un facilitador *Scrum Master*, el cual tiene como objetivo liderar y guiar al equipo de desarrollo; es decir, asegura que se cumpla con la lista de requisitos priorizada en cada iteración, facilita las reuniones diarias y resuelve las restricciones que se pudieran presentar en el proyecto. Por último, se tiene al equipo de desarrollo, cuyo propósito es desarrollar el producto o servicio a ofrecer. Usualmente está conformado entre 5 y 9 personas y se caracteriza por ser un equipo auto gestionado y multidisciplinario. Cabe resaltar que, como se trabaja bajo proyectos el rol de cada miembro del equipo no es estático, con lo cual existen grandes oportunidades de aprendizaje y apertura de conocimiento.

La metodología en mención es la más utilizada por las organizaciones actuales. Según el “*13th annual state of agile report*” (VersionOne, 2019), el 54% de la muestra empleada hace uso de Scrum y emplea herramientas *agile* como reuniones diarias (86%), *sprints* (80%), retrospectivas (80%), entre otras. De esta manera, Scrum genera un conjunto de beneficios como los siguientes (Satpathy et al. citado en Chinchay & Reyes, 2019):

Incentiva la adaptabilidad del proyecto mediante la apertura al cambio, respuestas rápidas y transparencia, debido a que toda la información relacionada al proyecto es compartida. Además, el trabajo cuenta con un enfoque de retroalimentación y mejora continua, ya que la entrega de valor a través de iteraciones constantes permite que se realicen mejoras tras cada *sprint* y se cumplan con los requerimientos del cliente. Asimismo, la formación de equipos interfuncionales promueve que estos alcancen su máximo potencial.

Es así que, Scrum promueve entregables constantes y breves denominados *sprints*. Además, se enfoca en una dinámica de trabajo en equipo, conformado por diferentes tipos de perfiles. Asimismo, se prioriza un espacio de información compartida, de libre acceso y de responsabilidad colectiva.

En suma, a partir de las metodologías ágiles previamente descritas, se pueden identificar similitudes y particularidades. Por un lado, todas las metodologías coinciden en trabajar bajo un enfoque en proyectos y priorizar a las personas frente a los procesos. Por otro lado, Kanban se caracteriza por visualizar el proyecto y sus fases; XP, por trabajar con el cliente a niveles extremos; Lean Startup, por contar con un ciclo rápido de aprendizaje y Scrum, por la forma de organización a través de equipos multidisciplinarios.

2.3. Sistematización de metodologías ágiles

En relación a las metodologías ágiles más comunes que son empleadas por las organizaciones de hoy, para la presente investigación estas han sido agrupadas en 6 dimensiones. El criterio de selección aplicado tiene como base la relación percibida entre el cambio en la organización del trabajo propia de estas metodologías y los sistemas de evaluación de desempeño.

En primer lugar, respecto a la organización del trabajo, la mayoría de las metodologías ágiles se ordenan a través de equipos auto-organizados y multidisciplinarios, con excepción de Lean Startup que no cuenta con una estructura en equipo explícita. En segundo lugar, a pesar de que existen roles definidos para el caso de XP y Scrum, estos no son estáticos. En contraste, Kanban y Lean Startup no desarrollan roles para no generar resistencia al cambio. En tercer lugar, en las metodologías XP y Scrum se trabaja directamente con el cliente y este es quien evalúa el proyecto. En cuarto lugar, las competencias valoradas se orientan a la innovación, al trabajo en equipo y a la comunicación. En particular, Kanban enfatiza la organización y el control; XP, la simplicidad en el diseño y la retroalimentación por parte del cliente; Lean Startup, la eficiencia en costos y tiempo y Scrum, la retroalimentación al interior de los equipos. En quinto lugar, en relación al carácter visual de las tareas y fases del proyecto, Kanban y Scrum incluyen herramientas visuales, mientras que XP, herramientas de validación. Por último, la retroalimentación interna es un criterio ampliamente valorado por la metodología Scrum. Por ejemplo, las reuniones de retrospectiva de sprint se realizan con la finalidad de generar un espacio de aprendizaje colaborativo (ver Anexo B).

Los atributos mencionados en el párrafo anterior en relación a esta nueva forma de trabajo influyen en la elección del sistema de evaluación de desempeño a utilizar por las organizaciones. De esta forma, los métodos de medición en espacios *agile* requieren incluir características propias de estos equipos de trabajo. En la siguiente sección se explicará cuáles criterios de evaluación resultan favorables para medir el desempeño de equipos *agile*.

3. Evaluación de desempeño en espacios *agile*

En la presente sección, a partir de investigaciones previamente realizadas, se exponen las principales características que se sugiere se incluya en los sistemas de evaluación de desempeño

para equipos *agile*. Por ejemplo, se detallan criterios como los siguientes: periodicidad, objeto de medición, tipo de métricas de recojo de información, retroalimentación del cliente, entre otros.

La evaluación de desempeño se ha visto influenciada por los cambios en las formas de entregar valor al cliente. De esta manera, con la promoción de valores *agile*, las organizaciones han requerido modificar sus sistemas de evaluación de desempeño, con la finalidad responder a estas dinámicas ágiles. Según la especialista A. Beingolea, los principios del proceso de gestión de desempeño como definir objetivos, comunicar qué se espera de cada colaborador, brindar seguimiento, acompañar en el proceso, dar *feedback* y repetir el ciclo se mantienen para conocer el desempeño de equipos *agile*. Sin embargo, la dinámica es distinta, ya que se caracteriza por ser mucho más ágil, inmediata y cercana. Asimismo, cada vez son más los evaluadores en el proceso, con lo cual se tiene un consenso de los desempeños de los colaboradores en los diferentes proyectos en los que han sido asignados (comunicación personal, 26 de junio, 2020).

Por ejemplo, la medición de los objetivos trazados, los cuales tradicionalmente se llevaban a cabo con una periodicidad anual -siguiendo esta filosofía- ahora carecería de sentido; además, es importante señalar que, los sistemas de gestión de talento se encuentran migrando de una perspectiva individual de las metas y el desempeño de la fuerza laboral a centrarse en los equipos cada vez que el trabajo es mediante proyectos (Capelli & Tavis, 2018). Con ello, como es probable que durante el año los colaboradores sean asignados a diferentes proyectos, los objetivos debieran estar alineados a la frecuencia de la evaluación de desempeño. Así como lo menciona la especialista A. Beingolea, hoy en día la evaluación anual se abre en diferentes momentos durante el año, con lo cual es usual que se realicen cortes cada vez más cercanos. De esta manera, el corte de la evaluación de desempeño debería estar asociado a los demás procesos de la organización (comunicación personal, 26 de junio, 2020).

Además, la evaluación de equipos *agile* requiere que esta sea coherente con los indicadores clave de desempeño (KPIs); es decir, que cada miembro del equipo conozca los KPIs que es necesario que alcance en un periodo de tiempo determinado (Rejab, Omar, Ahmad & Hassan, 2019). Esto permite que la medición del desempeño sea objetiva y flexible, debido a que los KPIs son monitoreados de forma periódica.

En esta misma línea, Rejab y Noble (2018) sugieren añadir criterios grupales en los sistemas de evaluación de desempeño, puesto que si solo se siguen criterios individuales cada colaborador estará orientado al cumplimiento de sus propias tareas, sin considerar las competencias de los demás miembros del equipo. De esta forma, actitudes egoístas e intolerantes tienen un impacto negativo en la cultura colaborativa característica de prácticas ágiles. En otras palabras, una evaluación de desempeño aplicable a espacios *agile* requiere un balance entre

objetivos individuales y en equipo, de tal forma que valores como la colaboración, el conocimiento compartido, la comunicación transparente y el trabajo en equipo no se vean relegados. Además, se sugiere que la evaluación de desempeño sea transparente, abierta y justa, es decir, que exista una gestión visual del desempeño de los equipos *agile* (Rejab et al., 2019).

En adición a ello, los hallazgos de Rejab et al. (2019), sugieren que las organizaciones creen diferentes formas de evaluación, siguiendo las competencias específicas de cada uno de los roles al interior de los equipos de trabajo. Esto quiere decir que, el sistema de medición debe considerar las características, competencias y objetivos de cada una de las posiciones, ya que un método único de evaluación podría no reflejar el desempeño real del trabajador. En este sentido, es necesario establecer criterios que se adapten a las funciones de cada rol.

Asimismo, debido a que la filosofía *agile* prioriza a las personas, evaluar el comportamiento de los colaboradores resulta ser un indicador útil. Algunos criterios del método *Assessment Center* podrían ser aplicados para medir el desempeño de equipos ágiles (Rejab & Noble, 2018). Por ello, es importante que los sistemas de evaluación no solo consideren el resultado, sino también el proceso.

Además, la incorporación de métricas cualitativas es ideal para brindar retroalimentación a los evaluados y, con ello, puedan mejorar su desempeño; la retroalimentación, como sección importante dentro del sistema de medición puede obtenerse mediante la revisión de pares -sin descuidar la confidencialidad- u observaciones (Rejab & Noble, 2018). Según la especialista A. Beingolea, la retroalimentación es una de las partes más importantes en el proceso de gestión de desempeño. En este sentido, esta debe realizarse haciendo referencia a hechos concretos y con base en observaciones, a fin de poder comunicarle al colaborador las oportunidades de mejora percibidas. Asimismo, contar con una frecuencia al cierre de cada micro etapa es mucho más oportuna, porque enriquece el desarrollo de los colaboradores y es altamente valorada. Así, el momento de retroalimentación se encuentra vinculado con el ciclo de la gestión de desempeño establecido por la organización. Por otro lado, pese a que el número de evaluadores es amplio siempre debe existir un único responsable de brindar la retroalimentación global y es quien se relacione directamente con el colaborador (comunicación personal, 26 de junio, 2020).

En esta misma línea, según Rejab et al. (2019), la retroalimentación propuesta por los clientes o usuarios finales debe ser incluida en el sistema de evaluación de desempeño de equipos *agile* al ser este un indicador de éxito y de satisfacción. El hecho de que la participación del cliente sea permanente durante todo el proyecto es un aspecto que requiere ser tomado en cuenta para determinar el desempeño del equipo y de sus miembros.

Por último, la organización del trabajo *agile* incentiva un espacio de aprendizaje y adaptación, en el cual los miembros al interior de los equipos cuentan con mayor poder en la toma de decisiones y no se restringen a un único rol (Nerur, Mahapatra & Mangalaraj, 2005). De esta manera, en la medida en la que los roles no son estáticos, las empresas necesitan conocer el desempeño de cada trabajador en relación a las funciones específicas que se le han asignado. Por ello, el uso de metodologías ágiles implica un cambio de gestión caracterizado por el control y la dirección a uno de liderazgo y colaboración, con la finalidad de desarrollar autonomía y cooperación (Cavaleri & Obloj citado en Nerur et al., 2005). De esta manera, el sistema de evaluación de desempeño *agile* asegura que los resultados reflejen no solo el cumplimiento de objetivos sino el aporte del trabajador en cada uno de los proyectos de los que formó parte.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este tercer capítulo se exponen los principales cambios y tendencias en las dinámicas de trabajo actuales producto de la incorporación de metodologías ágiles. De esta forma, se describe cómo la organización del trabajo se ha visto modificada por estos nuevos valores *agile*. Por otro lado, se presentan dos sectores: Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información, y Servicios Financieros y Seguros. Ambos sectores se caracterizan por incluir un enfoque digital en sus productos, promover la innovación y la agilidad en el trabajo.

1. Cambios y tendencias en la dinámica de trabajo

Son muchas las tendencias sobre el futuro del trabajo y sus efectos en las personas, las organizaciones y la sociedad. Los cambios tecnológicos, las expectativas de los trabajadores y las políticas de Estado promueven un ritmo de trabajo acelerado. Todo ello acompañado de la implementación de herramientas como inteligencia artificial y automatización (Mercer, 2019). Así, la agilidad es un valor importante en el proceso de entrega de valor cada vez que se prioriza la velocidad en el servicio o producto en manos del cliente.

De esta forma, las mega tendencias influyen en los mercados laborales y ejercen presión sobre estos. En principio, la tecnología y la globalización permiten que las economías se integren. Además, la aparición de nuevos modelos de negocio que responden a las preferencias de las personas ha contribuido al crecimiento de la productividad y al surgimiento de nuevas formas de trabajo (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico, 2019).

En este sentido, las organizaciones se encuentran descentralizando la autoridad y agrupándose en redes dinámicas de equipos altamente calificados, las cuales promueven que estos se comuniquen, coordinen, compartan información de forma transparente y se muevan entre los equipos de trabajo (Deloitte citado en Valderrama, 2019). Esta ausencia de jerarquías y agilidad permite que las personas se adapten rápidamente a los cambios, puedan innovar y resolver problemas sin restricciones.

Es así como, la nueva dinámica de trabajo se caracterizará por estar más conectada en red, descentralizada, ágil, conformada en equipos, y estos a su vez en proyectos, en tiempo real y fluida; con ello, el desafío consiste en llevar este proceso de transformación sin abrumar a los equipos (Ernst & Young citado en Chinchay & Reyes, 2019). Estos cambios en la forma en la que se organiza el trabajo considera el entorno disruptivo actual, las nuevas demandas de los usuarios y la competitividad entre empresas. Por ello, la conformación de equipos resulta útil para estimular la autonomía, el empoderamiento, la innovación y las relaciones interpersonales.

2. Sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información

El sector en mención se encuentra compuesta por dos subsectores. Por un lado, se define al sector de telecomunicaciones como los servicios que permiten que se lleve a cabo la comunicación entre diversas personas a través del uso de la telecomunicación, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la sociedad (Unión Internacional de Telecomunicaciones citado en Pontificia Universidad Católica del Perú, 2019). Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2019), los servicios ofrecidos por el sector se dividen en telefonía móvil, telefonía fija, banda ancha fija (internet) y la televisión de paga.

Por otro lado, se entiende por otros servicios de información, a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Estas, se encuentran alrededor de tres medios: la microelectrónica, las telecomunicaciones y la informática; esto se realiza de forma interactiva e interconectada, lo cual permite que se generen nuevas realidades comunicativas (Cabero citado en Chinchay & Reyes, 2019).

Ambos sectores cuentan con dos autoridades principales, tales como el Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) y el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel). Por un lado, el MTC tiene como función principal fijar el marco normativo del sector y de asignar los recursos del mismo. Por otro lado, Osiptel tiene la función de regular las tarifas y el mercado en relación a la competencia entre las empresas (Castillo, 2018).

La presente investigación se enfocará en los estudios de caso de dos grandes empresas pertenecientes al sector de Telecomunicaciones.

2.1. Principales tendencias y características del sector

En los últimos años las empresas del sector de Telecomunicaciones han sufrido diversos cambios. La revolución tecnológica ocasionada por los cambios en los dispositivos telefónicos ha generado nuevos comportamientos de los clientes. Desde el año del 2013, a partir de un análisis de rendimiento a nivel geográfico se ha podido identificar que hay una ligera mejora en las empresas del sector de Telecomunicaciones de Norte América y Asia; caso contrario, en América Latina y África, en donde los rendimientos en los últimos han tendido a la baja (Ernst & Young, 2017)

Según una encuesta realizada en el año 2017 por Ernst & Young, los líderes de las empresas de Telecomunicaciones alrededor del mundo han considerado que la competencia disruptiva y la falta de agilidad organizacional serían los desafíos más grandes para la industria. No obstante, son las empresas de países más desarrollados las cuales no consideran que la competencia sea uno de los desafíos más grandes (Ernst & Young, 2017).

En el caso del Perú, el sector de telecomunicaciones tiene ciertas particularidades. En primer lugar, se caracteriza por llevar un ritmo acelerado de innovaciones tecnológicas, lo cual permite que se puedan brindar diversos servicios. Por ejemplo, se encuentran las empresas denominadas como “multiproducto”, es decir, empresas que pueden producir múltiples productos dentro de los servicios ofrecidos en el sector. Adicionalmente, el sector en mención suele tener un incremento de valor permanente a través de mejoras en seguridad, conectividad, velocidad, transmisión, entre otros (PUCP, 2019).

En segundo lugar, a pesar de que en los últimos años ha habido un aumento en la competencia, el sector es considerado un mercado oligopólico. Por ello, se esperaría que, con el aumento de la competencia, disminuya el nivel de regulación en su marco normativo. Sin embargo, a la fecha se han creado varias normativas que carecen de razonabilidad y podría reducir el grado de predictibilidad e incrementar el riesgo de sanción en el sector (Apoyo Consultoría, 2020)

En tercer lugar, el sector en mención se caracteriza por tener una alta inversión para la entrada al mercado y cumplir con las condiciones mínimas establecidas por el artículo 156° del reglamento de la Ley de las Telecomunicaciones. Sin embargo, existen diversas maneras de poder ingresar al sector, como es el caso de empresas comercializadoras las cuales se encuentran reguladas por el MTC (Castillo, 2018).

En este sentido, gracias al desarrollo económico del país se perciben mejoras en el sector de telecomunicaciones. Sin embargo, en comparación a otros países aún existen limitaciones tecnológicas. De esta manera, con la inversión del Estado y de las empresas operadoras se busca ampliar la cobertura de los servicios ofrecidos y llegar a poblaciones que aún no tienen acceso.

En relación a las tendencias en telecomunicaciones, se encuentra el desarrollo del Internet de las cosas (Iot), la tecnología 5G y la transformación digital. El primer concepto, permite el envío de datos en tiempo real y la toma de decisiones sobre la información para evitar errores, siendo posible gracias a la necesidad de las telecomunicaciones que brinda el servicio, el soporte, la capacidad, el tiempo de respuesta y la velocidad. Cabe mencionar que este ya es aplicado en muchos sectores económicos del país como el de salud, sector de transporte y el sector agrónomo. El segundo concepto, hace referencia a tener una mayor capacidad de conectividad. Finalmente, en relación a la transformación digital, el sector de telecomunicaciones tiene un gran potencial para ser de los pioneros, ya que el mismo giro de negocio le permite estar familiarizado con el uso de la tecnología. No obstante, son pocas las empresas que realmente interiorizan el concepto en sus organizaciones y buscan adaptarlo a las necesidades del usuario final (PUCP, 2019).

2.2. Principales empresas del sector

Para el año 2018, según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2019) las principales empresas para el servicio de telefonía móvil son Telefónica del Perú, con una participación de mercado del 37.2%; América Móvil, con una participación de mercado del 29%; Entel con una participación de mercado de 18.5%, Viettel con una participación de mercado del 15.3% y Inkacel con un 0.02% de participación de mercado.

En primer lugar, Telefónica del Perú es una empresa que pertenece al grupo económico Telefónica S.A, la cual es una empresa de origen español con el giro de negocio de las telecomunicaciones y se encuentra presente en más de 40 países. Se constituyó en el Perú en el año 1920; sin embargo, solo brindaba servicios de telefonía local, fue hasta el año 1994 que el Estado decide subastar las acciones de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones y Telefónica resultó ganadora de la subasta. Para el año 2019, Telefónica del Perú cumplió 25 años en el mercado peruano. A la par, el mismo año siguiendo la estrategia establecida por el grupo económico al que pertenece, inició su actuación bajo el programa “Reconecta”. El cual se enfoca en la experiencia del cliente, la oferta convergente y la transformación y eficiencias (Telefónica del Perú, 2020)

En segundo lugar, América Móvil es una empresa mexicana que ofrece servicios de telecomunicaciones y se encuentra operando en alrededor de 25 países. En el Perú, es conocido con su nombre comercial “Claro S.A.C” y se encuentra operando desde el año 2005 (América Móvil Perú, 2016). Para el año 2018, América Móvil ha continuado su proceso de virtualización de sus servidores, lo cual le ha permitido mejorar su servicio ofrecido y una reducción en sus costos. Asimismo, dentro de sus objetivos principales buscan una satisfacción de sus usuarios y su crecimiento a nivel de clientes (América Móvil, 2018)

En suma, el sector de telecomunicaciones es bastante regulado y, en los últimos, ha tenido nuevos competidores en el mercado. Esto se ha dado en simultáneo con la aceleración de innovaciones tecnológicas con el objetivo de la mejora de sus servicios y, en respuesta a ello, las nuevas estrategias de las principales empresas.

3. Sector de Servicios Financieros y Seguros

Según la clasificación propuesta por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020), en el Perú el sector en mención comprende tres grandes actividades: servicios financieros, seguros y pensiones. En ellas se incluyen divisiones como créditos de consumo, depósitos de ahorro, seguros de riesgos generales, ramos de accidentes, administración de fondo de pensiones, entre otras.

Por otro lado, en relación a las instituciones que forman parte del sistema financiero nacional se cuenta con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS). Ellas cumplen funciones de regulación, control y supervisión apoyándose en la normativa vigente, cuyo detalle se encuentra en la Ley N° 26702 “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros”.

3.1. Principales tendencias y características del sector

Actualmente, debido a que las organizaciones operan en un entorno caracterizado por ser volátil, con alta incertidumbre, complejo y ambiguo, estas han requerido incorporar herramientas que les permitan estar a la vanguardia y responder rápidamente a las demandas del mercado. En este sentido, la tecnología ha sido un medio para lograr mayores productividades y adaptarse a este nuevo entorno digital. En particular, la Banca es un sector que se encuentra inmerso en un proceso de transformación digital el cual influye en la estructura de la organización, la experiencia del cliente y el uso de soluciones tecnológicas (KPMG & Funcas, 2017).

En primer lugar, en la medida en la que las entidades bancarias se desarrollan en un entorno de incertidumbre, estas necesitan de estructuras organizativas que promuevan el talento digital. Con ello, se busca contar con una respuesta ágil, flexible y de aprendizaje. De esta manera, la innovación es un criterio que necesita estar presente y servir de motor de transformación.

En segundo lugar, el enfoque en el cliente es fundamental dentro de la banca digital. Así, es él quien establece el ritmo de cambio, por lo que las organizaciones deben ofrecerle la mejor y más amplia experiencia. De esta forma, el nuevo entorno digital valora la omnicanalidad, es decir, la integración de canales de atención.

En tercer lugar, el uso de la tecnología se convierte en un criterio importante dentro de la estrategia de transformación. De esta manera, es a través de ella que las entidades bancarias personalizan la experiencia del cliente. En este sentido, la existencia de plataformas de colaboración escalables y flexibles es necesaria para sostener el desarrollo digital.

Todo ello forma parte de los pilares de transformación, los cuales definen al sector bancario actual. Así, la estructura de la organización es vital cuando se decide implementar un proceso de cambio digital, debido a que esta debe ser lo suficientemente flexible para incentivar la innovación y creatividad de los colaboradores. Además, el cliente debe participar activamente en el proceso; con ello, lograr que su experiencia sea satisfactoria. Asimismo, la tecnología es una herramienta que permite que las entidades bancarias desarrollen un enfoque digital y se alineen a lo que el mercado de hoy requiere.

En el país, según la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc, 2018), al año 2017 fueron 8.7 millones de peruanos que hicieron uso de pagos digitales, en contraste con los 5.4 millones de peruanos en el periodo 2014. Sin embargo, esta ratio aún se encuentra lejos del promedio en América Latina. Así, el estudio evidencia que la tecnología digital se encuentra cambiando el método de realizar pagos y transacciones. De esta manera, a pesar de que las plataformas digitales están presentes en el día a día de cada vez más usuarios y permiten que estos puedan realizar fácil y rápidamente sus operaciones, la brecha digital aún es amplia.

En adición, la preferencia de los usuarios financieros por los canales virtuales continuó en aumento durante el primer cuatrimestre del año 2019. Así, según la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc, 2019), se efectuaron 430.5 millones de transacciones monetarias con formas de pago diferentes al efectivo, siendo 85.2 millones a través de canales virtuales. Lo mencionado anteriormente muestra que, en los últimos años, los clientes valoran que sus operaciones puedan realizarse de forma digital, sin necesidad de recurrir a dinero en físico.

En esta misma línea, a partir de la encuesta Global Findex realizada en el año 2017 el porcentaje de personas incluidas financieramente se duplicó respecto al año 2011, es decir, hubo un incremento de 22% a 43%. No obstante, pese al avance en términos de inclusión financiera el Perú se encuentra sólo por encima de países como México, Paraguay, El Salvador, Nicaragua y Haití, a nivel de América Latina (Asbanc, 2018). Esto quiere decir que, existen grandes esfuerzos por parte de las entidades bancarias porque sus productos cuenten con un mayor alcance. Sin embargo, aún hay amplio mercado por abarcar.

El uso de canales virtuales forma parte del proceso de disrupción tecnológica en el sector de servicios financieros. Como complemento a ello, se desarrollan plataformas digitales, las cuales facilitan las operaciones sin necesidad de ir presencialmente a una oficina. De esta manera, a la fecha son varias las operaciones bancarias que se pueden realizar gracias a dispositivos móviles y conexión a internet (Asbanc, 2019). En este sentido, las entidades bancarias han requerido, por un lado, invertir en plataformas para que sus usuarios puedan realizar transacciones y demás operaciones desde una aplicación y/o página web y, por otro lado, han adaptado sus formas de trabajo a fin de hacerle frente a esta disrupción.

Finalmente, es importante señalar que debido a la coyuntura actual covid-19 se han percibido ciertos cambios en el sector de Servicios Financieros y Seguros. Por ejemplo, la situación de confinamiento impulsó la digitalización en el país. Así, el uso de la banca móvil aumentó a 53%, mientras que la banca por internet a 30%. De esta manera, previo a la inmovilización ambos canales significaban menos del 30% de los usuarios bancarizados (Álvarez, 2020). El contexto de pandemia ha promovido el uso de canales distintos al presencial, para lo

cual las organizaciones requieren potenciar sus canales digitales y ajustarlos a las necesidades de los usuarios.

3.2. Principales empresas del sector

En el Perú, el sistema financiero está representado principalmente por cuatro entidades bancarias: Banco de Crédito del Perú (BCP), Banco BBVA Perú (BBVA), Scotiabank Perú (SBP) y Banco Internacional del Perú (IBK). Así, a diciembre del 2019 el banco BCP se consolidó como entidad líder de mercado con una participación de 33.2% para créditos directos y 33.9% para depósitos totales (Apoyo & Asociados Internacionales, 2020a).

Para el presente trabajo de investigación, se han seleccionado a los bancos BCP, BBVA e IBK como empresas caso de estudio. En primer lugar, el banco BCP se constituyó en el año 1889 y es controlado por el holding Credicorp Ltd. Además, presenta tres áreas: Banca Mayorista, Banca Minorista y Tesorería. Su estrategia al 2020 se enfoca en mejorar su propuesta de valor priorizando la experiencia del cliente, contar con mayores inversiones en transformación digital y hacer uso de herramientas como data y analytics. De esta manera, en relación a los canales digitales propios del BCP se encuentran la Banca Móvil, la Vía BCP, el aplicativo YAPE, entre otros. Lo mencionado anteriormente se alinea al proceso de transformación cultural y digital propuesto por el banco (Apoyo & Asociados Internacionales, 2020a).

En segundo lugar, el banco BBVA se constituyó en el año 1951 y desde el 2016 es controlado por el Grupo Breca y el Grupo BBVA. A diciembre de 2019 cuenta con una participación de mercado de 20.5% para créditos directos y 20.9% para depósitos totales. Así, es el segundo banco con operaciones múltiples más grande del país. En su estrategia, el cliente se configura como el centro y prioridad de todos sus esfuerzos. Para ello, el BBVA se encuentra invirtiendo en transformación digital, con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente. Por ejemplo, a la fecha el banco cuenta con aplicativos como Net Cash, T-Refiero, Banca Móvil, entre otros (Apoyo & Asociados Internacionales, 2020b).

En tercer lugar, el banco Interbank el cual se caracteriza por ser universal y de consumo inició operaciones en el año 1897 y pertenece al holding Intercorp Perú Ltd. A diciembre de 2019 el banco se posiciona en cuarto lugar con una participación de 12.6% para créditos directos y 13.0% para depósitos totales. Respecto a la estrategia de IBK, este busca ser un banco accesible, ágil e innovador, con la finalidad de brindar la mejor experiencia del cliente. En esta misma línea, IBK posee un laboratorio de innovación, el cual facilita que se incorporen mejoras a los productos digitales con los que el banco cuenta (Apoyo & Asociados Internacionales, 2020c).

En suma, el contexto en el que las empresas en estudio se desarrollan se caracteriza principalmente por incluir la tecnología tanto en sus procesos como en sus productos y contar con

un enfoque digital. Es de esta forma que, el sector de Servicios Financieros y Seguros se encuentra en constante innovación, tal y como lo declaran los planes estratégicos de los bancos con mayor cobertura y participación a nivel nacional.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este cuarto capítulo se expone la metodología que se ha seguido en la investigación. De esta manera, se explican las razones por las cuales se cuenta con un enfoque cualitativo, de alcance exploratorio-descriptivo y un diseño de estudio de caso múltiple. Asimismo, se esquematiza la secuencia que ha implicado el proceso de investigación con énfasis en las etapas de validación con especialistas en la materia. Posteriormente, se detallan los casos de estudio y los criterios de selección empleados. Por último, se definen las herramientas de recojo de información tales como entrevistas semi estructuradas y revisión de documentos institucionales. En esta misma línea, cabe mencionar que se ha incluido los consentimientos informados verbales debido al contexto y limitaciones de la investigación.

1. Enfoque, alcance y diseño metodológico

La presente investigación tiene como propósito identificar y describir cuáles son las principales limitaciones de los sistemas de evaluación de desempeño en espacios de trabajo *agile*, a fin de explorar los retos que enfrenta la gestión del desempeño en el futuro en un contexto de incertidumbre y cambio. Para ello, se aborda el análisis de cinco casos de estudio en los sectores de telecomunicaciones y banca en el país.

En principio, se hará uso de un enfoque cualitativo con descripción e interpretación del fenómeno en estudio teniendo en cuenta las opiniones y los significados producto de la experiencia de cada uno de los participantes, sin generalizar los hallazgos obtenidos (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En este caso, se llevará a cabo una revisión de documentos institucionales para conocer aquello que se declara formalmente en las organizaciones. Posteriormente, se realizarán entrevistas con la finalidad de explorar y comprender en base a las percepciones de los participantes cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de desempeño y los sistemas de evaluación en las empresas a las que pertenecen. Por un lado, se tiene la intención de conocer cuál es la percepción de los profesionales ágiles sobre la forma en la que son evaluados. Además, identificar oportunidades de mejora que desde sus posiciones deberían ser incluidas en el proceso. Por otro lado, se busca comprender los objetivos y las características de la evaluación de desempeño desde la perspectiva de Recursos humanos e identificar fortalezas, debilidades y aprendizajes en el proceso.

Se contará con un alcance tanto exploratorio como descriptivo (Pasco & Ponce, 2015), debido a que inicialmente se pretende examinar un tema de investigación relativamente nuevo y con pocos estudios específicos al respecto y, en adición, detallar las características y comportamientos del fenómeno sin establecer relaciones causales o conexión. En primer lugar, pese a que existe amplia literatura en torno al concepto *agile* y metodologías de trabajo ágiles esta

se encuentra delimitada a sectores digitales, tecnológicos y directamente relacionados con el cliente o usuario final, principalmente en software. Además, las áreas involucradas son en su mayoría aquellas de transformación digital, proyectos, TI, entre otras. En contraste, existe una menor cantidad de investigación empírica respecto al proceso de evaluación de desempeño en entornos ágiles en los sectores de telecomunicaciones y banca, en particular, en América Latina y en el país. En segundo lugar, la presente investigación tiene como propósito precisar de qué forma se manifiestan los cambios en los métodos de evaluación de desempeño en espacios de trabajo colaborativos. Es decir, en un principio, se examinará el proceso de cambio en la gestión de desempeño; y posteriormente, se describirán cuáles han sido las acciones que las empresas han incorporado para enfrentar dinámicas de trabajo ágiles, si en caso hubieran existido modificaciones para evaluar a los profesionales ágiles. En este sentido, el objetivo es detallar el proceso de evaluación de desempeño, recoger las vivencias de los usuarios y caracterizar las fortalezas, debilidades, mejoras y desafíos encontrados. No se busca definir una relación directa y causal entre la incorporación de la filosofía *agile* y las medidas adoptadas por las empresas caso de estudio, sino comprender de manera holística el proceso de desempeño actual.

Asimismo, la estrategia general de la presente investigación será de tipo estudio de caso, en la cual se analiza un caso o un número definido de casos en profundidad para comprender el fenómeno involucrado. De esta manera, cada caso es tratado como un sistema completo con secciones integradas y límites específicos (Pasco & Ponce, 2015). En particular, se abordarán cinco casos de los sectores de telecomunicaciones y banca, es decir, se empleará un estudio de caso múltiple, con la finalidad de comprender en qué medida estas organizaciones han requerido modificar sus sistemas de evaluación de desempeño para adaptarlas a un entorno de trabajo *agile*. Así, cada caso se evalúa como una entidad en sí misma, incluye una revisión exhaustiva individual y se refieren consistencias e inconsistencia entre ellos (Hernández et al., 2014).

Es preciso señalar que los cinco casos de estudio serán analizados teniendo en cuenta dimensiones de espacio y tiempo propios (Hernández et al., 2014). En particular, el horizonte de tiempo que la investigación seguirá es temporal, es decir, no constituye una duración prolongada y generalmente conlleva un año o meses. Esto en el caso de la recolección de información principal a través de entrevistas semi estructuradas. No obstante, adicionalmente se realizará una revisión documental de carácter longitudinal a fin de identificar eventos, incorporaciones y cambios que han surgido a lo largo de los últimos cinco años relacionados tanto al proceso de evaluación de desempeño como a la implementación de metodologías de trabajo ágiles. Para ello, se hará uso de documentos institucionales y acceso público declarados por las organizaciones en estudio.

2. Secuencia metodológica

La presente investigación se encuentra dividida en las siguientes cinco etapas, las cuales serán explicadas a continuación (ver Figura 1). En principio, al ser un tema poco estudiado y de interés para las ciencias de la gestión se decidió tomar como objeto de estudio al proceso de evaluación de desempeño en una dinámica de trabajo bajo los principios *agile*. Estos motivos se encuentran expuestos en las secciones de problemática y justificación. Posteriormente a la elección del tema de investigación se realizó una revisión literaria de dos conceptos; por un lado, la filosofía *agile* y; por otro lado, la evaluación de desempeño. En ese sentido, con el objetivo de construir un marco de análisis sólido de cada variable se elaboraron dos matrices de sistematización. Para ello, se detallaron las principales características de los métodos de evaluación de desempeño y las metodologías de trabajo ágiles. Después de ello, se identificaron dimensiones relevantes. En adición, la presente investigación se sitúa en los sectores de telecomunicaciones y banca. De esta manera, para seleccionar las empresas o casos de estudio se aplicaron cuatro criterios, siendo el de accesibilidad a la información el de mayor peso (ver Tabla 1). Finalmente, se escogieron cinco empresas, dos del sector de telecomunicaciones y tres del sector de banca (ver Tabla 2).

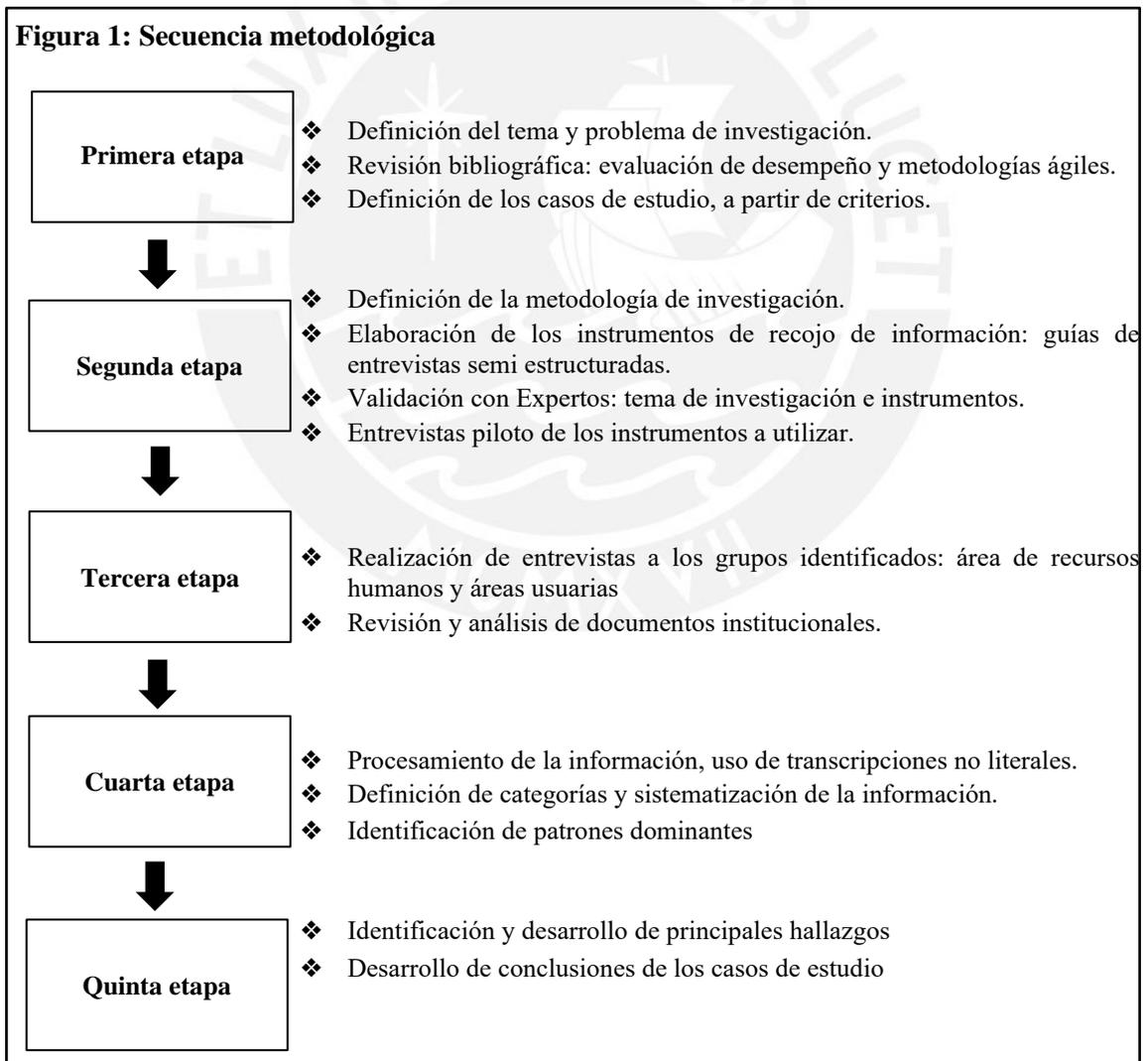
En segundo lugar, se delimitaron las unidades de observación y se inició con la elaboración de la herramienta de recojo de información; en este caso, se realizaron dos guías de entrevistas semi estructuradas: una para especialistas pertenecientes al área de recursos humanos y la otra para personas que trabajan con metodologías ágiles. Ambas guías fueron elaboradas en relación a las dimensiones identificadas en los conceptos como evaluación de desempeño y filosofía *agile*. Es preciso señalar que, se tuvieron dos entrevistas piloto a profesionales ágiles (ver Anexo C). Luego, se tuvo un primer contacto con expertos (ver Anexo D), con el objetivo de validar el tema de investigación y ambas herramientas. En consecuencia, se realizaron ajustes en ambas guías de entrevistas, con las cuales se llevó a cabo el trabajo de campo posterior (ver Anexo E y F)

En tercer lugar, se dio inicio al trabajo de campo para los cinco casos de estudio. Se definió como mínimo la cantidad de treinta entrevistas (ver Anexo H y I), dos para especialistas del área de recursos humanos y cuatro para personas que trabajan bajo la filosofía *agile*. En simultáneo, se realizó una revisión de documentos institucionales de cada organización seleccionada en un horizonte de cinco años, con la finalidad de complementar la información recogida en las entrevistas y realizar un análisis más profundo del estudio. De esta manera, se elaboraron líneas de tiempo para cada caso de estudio, teniendo a las memorias anuales como fuente principal de información.

En cuarto lugar, se llevó a cabo la transcripción no literal de las entrevistas semi estructuradas de acuerdo a las dimensiones definidas para la presente investigación. Se omitieron muletillas y algunas frases redundantes, a fin de poder procesar y sistematizar la información de manera manual. Asimismo, se aplicó el método de análisis de texto cualitativo temático, caracterizado generalmente por analizar la frecuencia de temas no estadísticamente sino priorizando el texto en sí mismo; de esta manera, las declaraciones de los entrevistados resultan relevantes en la presentación de hallazgos (Kuckartz, 2014). A partir de ello, se identificaron patrones dominantes.

La última etapa, tuvo por objetivo presentar los hallazgos y las conclusiones de la investigación. Para ello, se analizó la información recogida en las entrevistas y en la revisión de documentos institucionales. Posteriormente, se contrastó con la teoría propuesta para ambas variables y los estudios empíricos sobre evaluación de desempeño en espacios *agile*.

Figura 1: Secuencia metodológica



3. Casos de estudio y selección muestral

Las unidades de investigación se clasifican en unidades de análisis y de observación. La primera hace referencia a los casos de estudio incluidos, mientras que la segunda consiste en los actores que serán entrevistados en la etapa de trabajo de campo. En particular, el análisis se llevará a cabo en cinco casos de estudio, dentro de los cuales se ha definido dos perfiles. Finalmente, la selección muestral responde al tipo de muestreo, a los criterios empleados y a tamaño de los grupos participantes.

3.1. Unidades de análisis

Según la literatura, para ser considerado un caso múltiple se deberá seleccionar entre seis a diez casos de estudio o de tres a cinco casos de estudio, si el análisis se diera a profundidad (Hernández et. al, 2014). Para la presente investigación, se realizó la delimitación de cinco unidades de análisis o casos de estudio pertenecientes a los sectores de telecomunicaciones y banca a partir de los siguientes criterios:

Tabla 1: Criterios de elección de las unidades de análisis

Criterios de elección de las unidades de análisis	Tamaño y nivel de madurez de la organización	Grandes empresas que operan en Lima Metropolitana
		Forman parte de un grupo económico
	Accesibilidad de información	Cuentan con información de acceso público
	Relación con el objeto de estudio	Utilizan metodologías de trabajo ágiles

En principio, se consideró para la presente investigación a grandes empresas que operan en Lima Metropolitana y forman parte de un grupo económico, ya que se infirió que debido a su tamaño era probable que posean un buen nivel de madurez organizacional y procesos definidos. En particular, en relación al proceso de gestión de desempeño. Además, la accesibilidad de información responde a la importancia de contar con más de un método de recojo de datos. En este caso, la revisión de documentos institucionales. De esta manera, al ser una investigación cualitativa la triangulación de datos es ampliamente valorada para comprender el fenómeno en estudio. Finalmente, se requiere que las empresas utilicen metodologías de trabajo ágiles en la medida en la que se busca explorar cuáles son las limitaciones de la evaluación de desempeño en espacios *agile*. Por todo ello, los casos de estudio son los siguientes (ver Tabla 2).

Tabla 2: Casos de estudio seleccionados

Sector	Empresa	Grupo económico	Año de inicio de operaciones
Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	Telefónica del Perú	Telefónica S.A	1994 (Telefónica del Perú, 2020)
	América Móvil	Grupo América Móvil	2005 (América Móvil Perú, 2015)
Servicios Financieros y Seguros	Banco de Crédito del Perú	Credicorp Ltd.	1889 (Apoyo & Asociados Internacionales, 2020a).
	Banco BBVA Perú	Grupo Breca y Grupo BBVA	1951 (Apoyo & Asociados Internacionales, 2020b).
	Banco Internacional del Perú	Intercorp Perú Ltd	1897 (Apoyo & Asociados Internacionales, 2020c).

3.2. Unidades de observación

Se define como unidades de observación a organizaciones o actores relacionados con el caso de estudio, los mismos que brindarán la información necesaria para responder a los objetivos de la investigación. Para la selección, se debe tomar en cuenta la distinción entre el censo y la muestra. El primero hace referencia a que se pueda tomar el universo de unidades de observación, solo en el caso en el que el número sea limitado. El segundo hace referencia a que el investigador no tiene la disponibilidad para recolectar la información en su totalidad, por lo que se enfoca de manera parcial en las unidades de observación o población objetivo (Pasco & Ponce, 2015). En este caso, se han establecido dos tipos de actores; por un lado, especialistas de recursos humanos que lideren o participen en el proceso de la evaluación de desempeño y; por otro lado, profesionales que trabajen bajo la filosofía *agile*.

3.3. Selección muestral

La presente investigación hará uso de un muestreo de tipo no probabilístico, en la medida en la que se toma en consideración un conjunto de criterios preestablecidos para definir cuáles serán las unidades de observación. En este sentido, la muestra no pretende ser representativa estadísticamente sino lograr una aproximación al fenómeno en estudio (Pasco & Ponce, 2015). En particular, para definir a los participantes de las dos unidades de observación mencionadas anteriormente se han seguido criterios de selección. En otras palabras, se cuenta con un muestreo intencional que, según Bryman (2012) es una forma de muestreo no probabilístico, caracterizada

porque la elección de participantes no ha sido de manera aleatoria sino estratégica a fin de que sean relevantes para las preguntas de investigación.

En este caso, se ha empleado dos tipos de muestreo: intencional genérico y bola de nieve. En principio, se ha hecho uso de un muestreo intencional genérico, en el cual se establecen criterios sobre los tipos de casos necesarios para responder a las preguntas de investigación; posteriormente, se seleccionan los casos más apropiados y, a partir de ello, se elige una muestra (Bryman, 2012). Para la investigación, se han seleccionado empresas de los sectores de telecomunicaciones y banca por ser digitales, innovadoras e incluir metodologías de trabajo ágiles. De esta manera, como se busca explorar cuáles son las limitaciones de los sistemas de evaluación de desempeño en espacios *agile* se requiere, por un lado, que los trabajadores utilicen metodologías de trabajo ágiles tales como Kanban, Extreme Programming, Lean Startup o Scrum, y hayan sido evaluados al menos una vez en la empresa a fin de recoger su percepción sobre la evaluación de desempeño. Por otro lado, que los especialistas pertenecientes al área de recursos humanos conozcan sobre el proceso de evaluación de desempeño aplicado en la organización, particularmente de aquellos profesionales que trabajan con estas metodologías.

Luego de identificar los criterios de selección para cada unidad de observación, se inició con el muestreo de un grupo pequeño de participantes considerados relevantes para las preguntas de investigación, y ellos propusieron otros participantes que también contaban con las características y experiencia en el tema a abordar (Bryman, 2012). El muestreo por bola de nieve se ha empleado principalmente por razones de accesibilidad a las unidades de observación.

Por último, respecto al tamaño de muestra sugerido Warren 2002 (citado en Bryman, 2012) indica que para un estudio cualitativo se requiere que se realicen entre 20 y 30 entrevistas. En contraste, Onwuegbuzie y Collins 2007 (citado en Bryman, 2012) refieren que el tamaño, por un lado, no debe ser tan pequeño que sea difícil obtener saturación de datos, saturación teórica o redundancia en la información y, por otro lado, tan amplia que sea difícil llevar a cabo un análisis en profundidad de los casos en estudio. En este sentido, para la presente investigación se ha definido para cada uno de los casos de estudio se seleccionará a 2 especialistas en Recursos humanos y 4 profesionales ágiles, teniendo un total de 30 entrevistas (ver Tabla 3).

Tabla 3: Muestra seleccionada

Empresa	Unidad de observación	Sexo	Edad prom.	Formación académica
BCP	Especialistas de RRHH	F: 2	31	Comunicación para el Desarrollo / Ingeniería en Gestión Empresarial
	Profesionales ágiles	M: 2 F: 2	26	Ingeniería industrial (2) / Diseño gráfico / Administración y Marketing
BBVA	Especialistas de RRHH	M: 2	32	Ingeniería industrial / Comunicación Corporativa y para el Desarrollo
	Profesionales ágiles	M: 2 F: 2	26	Gestión y Alta Dirección (2) / Ingeniería industrial / Ingeniería informática
IBK	Especialistas de RRHH	M: 2	27	Psicología
	Profesionales ágiles	M: 1 F: 3	30	Diseño gráfico (2) / Ingeniería industrial / Administración y gestión de empresas
TDP	Especialistas de RRHH	M: 1 F: 1	32	Administración / Administración y Recursos humanos
	Profesionales ágiles	M: 2 F: 2	28	Contabilidad y Finanzas / Marketing / Ingeniería industrial / Administración
Claro	Especialistas de RRHH	F: 2	28	Administración
	Profesionales ágiles	M: 2 F: 2	40	Ingeniería de sistemas (2) / Ingeniería industrial / Ingeniería informática
Total / promedio	Especialistas de RRHH / profesionales ágiles	M: 14 F: 16		Especialistas de RRHH: Administración / Psicología Profesionales ágiles: Ingeniería industrial / Diseño gráfico

4. Herramientas de recolección de información

Dadas las características de la investigación, las cuales fueron descritas en la sección previa y el contexto de incertidumbre actual en el que esta se desarrolla, la recolección de datos principal se realizará a través de entrevistas semi estructuradas virtuales tanto a especialistas del área de recursos humanos como a profesionales que utilicen metodologías ágiles. Dichas

entrevistas han sido realizadas tanto en la fase piloto, validación de expertos como en el trabajo de campo. Las entrevistas semiestructuradas tienen como base una guía de preguntas, en la cual el o los entrevistadores cuentan con libertad para agregar preguntas a fin de precisar algún concepto, complementar o requerir información con mayor detalle (Hernández et al., 2014).

En este sentido, según Bryman (2012) la selección del tipo de entrevista semi estructurada implica tres factores como los siguientes: la claridad de enfoque del tema de investigación, ya que permite que se puedan abordar aspectos específicos; la cantidad de personas que serán los moderadores en el trabajo de campo, a fin de que las entrevistas puedan ser comparables; y el tipo de enfoque de estudio de caso múltiple, para asegurar comparabilidad entre casos. Por las razones mencionadas la información de los 5 casos de estudio será recogida a través de entrevistas semi estructuradas.

Adicionalmente, se llevará a cabo una revisión documental de las empresas seleccionadas utilizando un horizonte de tiempo de 5 años, con la finalidad de comparar la información recogida en las entrevistas con información institucional. Dichos documentos constituyen declaraciones realizadas por las empresas en estudio, las cuales son de acceso al público tales como memorias anuales, reportes de sostenibilidad, reportes de responsabilidad social corporativa, entre otros. En este sentido, a través del análisis documental se identificarán las acciones que las empresas han ido incorporando en el tiempo en relación a metodologías de trabajo ágiles y al proceso de evaluación de desempeño.

Es preciso señalar que para los estudios de caso es importante que se emplee la triangulación de la información (Pasco & Ponce, 2015). Esta es entendida como una técnica recomendada para fortalecer el criterio de credibilidad en los hallazgos de un estudio cualitativo que implica el uso de más de un método o fuente de información (Bryman, 2012). En este sentido, para la presente investigación se hará uso de entrevistas semi estructuradas a dos unidades de observación, es decir, a profesionales de recursos humanos que lideren o apoyen en el proceso de gestión de desempeño, y de áreas usuarias que hayan adoptado metodologías ágiles en sus formas de trabajo. Además, se empleará una revisión documental de las memorias institucionales y demás documentos entre los años 2015-2019.

5. Análisis de la información

La fase de análisis de la información se llevará a cabo a través de la identificación de categorías e inicio de codificación manual. Esto es debido a que, pesar de que este proceso podría realizarse mediante un software o CAQDAS (Análisis de Datos Cualitativos Asistido por Computadora) que elimine tareas como escribir códigos, fotocopiar las transcripciones, cortar los extractos de los textos relacionados a un código en particular y unificarlos, la data con la que se

trabajará es pequeña. De esta manera, puede que no sea eficiente, involucre demasiado tiempo y esfuerzo navegar a través de un software desconocido (Bryman, 2012).

Para la presente investigación se han realizado 30 entrevistas semi estructuradas tanto a especialistas de recursos humanos como a profesionales ágiles. Además, las preguntas han sido agrupadas en 8 dimensiones de acuerdo a la relación entre las características de los métodos de evaluación de desempeño y las metodologías de trabajo ágiles. En ese sentido, dicha estructura acotada facilita el proceso de categorización manual.

Asimismo, cabe resaltar que el análisis de datos seguirá el criterio de confiabilidad interna, lo cual se refiere a que el equipo de investigación se encuentra de acuerdo con aquella información que recogen, es decir, sobre lo que ven y escuchan; en adición, el equipo actúa como si tuviera un rol de auditor durante el estudio con la finalidad de que se hayan seguido los procedimientos apropiados (Bryman, 2012). De esta manera, debido a que se cuentan con dos moderadores para el trabajo de campo se llevará a cabo una verificación de entrevistas, contrastando los diferentes puntos de vista del equipo.

6. Ética en la investigación

En esta sección es importante equilibrar los principios de ética de la presente investigación, es decir, aquellos relacionados con la confidencialidad de la información, la privacidad y el uso correcto de los datos recogidos tomando en consideración los costos y beneficios en relación a la organización (Pasco & Ponce, 2015). Acerca de la confiabilidad de la información, esta se encuentra en base a consentimientos informados de cada unidad de observación. Los mismos, debido a la coyuntura actual han sido indicados verbalmente a todos los participantes. De esta manera, se les indica que la información será utilizada únicamente con fines académicos y a cada entrevistado se le realiza la consulta acerca del grado de confidencialidad de su identidad (ver anexo G). En este sentido, los datos de los entrevistados, en particular, los cargos, han sido codificados con la finalidad de mantener la reserva de identidad de cada participante (ver Anexo J). Asimismo, con el objetivo de ser transparentes con la información se entregarán los resultados de la presente investigación a todos los participantes si así lo consideran pertinente. Ello con el propósito de que los hallazgos sean de utilidad para los mismos.

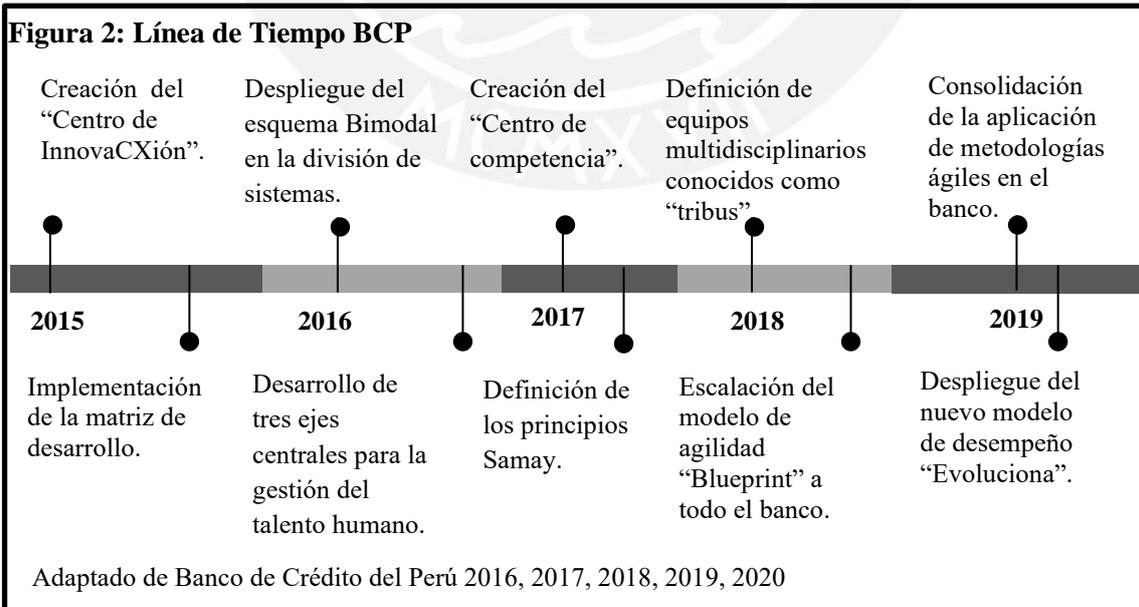
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

En este quinto capítulo se exponen los resultados del análisis cualitativo de la revisión documental y las entrevistas a especialistas de recursos humanos y a áreas usuarias ágiles, así como los hallazgos para cada caso de estudio y sector. De esta manera, a partir de la revisión documental se describen los principales hechos y eventos relacionados a la transformación *agile* y los procesos de evaluación de desempeño, siguiendo un horizonte de tiempo de 5 años. Se presentan, además, las motivaciones, experiencias y percepciones del cambio *agile*, y del sistema de evaluación de desempeño aplicado en la organización desde la perspectiva de los entrevistados. En la segunda parte, se analiza de manera agregada los casos de estudio. Posteriormente, se sistematizan las fortalezas y debilidades de los métodos tradicionales de evaluación y, por último, se exponen los desafíos futuros identificados para la gestión del desempeño en un contexto de cambio e incertidumbre.

1. Los casos de estudio y la adopción de la filosofía *agile*

1.1. Caso BCP: líder en el sector financiero

El BCP para el año 2016, debido a la necesidad de adaptarse al cambio la División de Sistemas tuvo que adoptar una nueva forma de trabajo. Se desplegó un esquema bi-modal que incorporó metodologías ágiles, las cuales permitieron realizar entregas parciales de valor para la organización e incluir las retroalimentaciones del cliente de manera oportuna. Más adelante, se decidió acelerar el proceso de transformación digital e incorporar las herramientas necesarias para su ejecución (Banco de Crédito del Perú, 2017).



Es en el año 2017 que el banco continúa con la incorporación de las metodologías ágiles y va mucho más allá de la División de TI. Por esta razón, se crea el “Centro de Competencia”, el cual les permite promover la innovación, intercambiar ideas y planificar nuevas oportunidades y retos, con la finalidad de convertirse en una organización totalmente ágil. Así, alrededor del 30% de los más grandes proyectos del banco se llevaban a cabo bajo este nuevo enfoque (Banco de Crédito del Perú, 2018).

Antes de culminar el año 2018, se contaba con alrededor de 80 equipos ágiles. Particularmente, en la División de Transformación de Riesgos se utilizó el marco de trabajo Scrum. En paralelo, el BCP se encontraba trabajando en la estructura organizativa y definición de equipos multidisciplinarios llamados “tribus” (Banco de Crédito del Perú, 2019). Finalmente, para el año 2019 se consolidó la aplicación de las metodologías ágiles en la organización (Banco de Crédito del Perú, 2020).

En relación a la gestión del desempeño, en el año 2015 se implementó una matriz de desarrollo a través de la cual los jefes y la dirección podían mapear el desempeño y potencial de los colaboradores, generando un espacio de diálogo, evaluación, seguimiento y desarrollo (Banco de Crédito del Perú, 2016). Posteriormente, en el año 2017 se unificó la transformación digital y la transformación cultural Samay (Banco de Crédito del Perú, 2018). Finalmente, en el año 2019 se definió el nuevo modelo de desempeño Evolucionaria, con el objetivo de potenciar el desempeño y el crecimiento de los colaboradores de remuneración fija (Banco de Crédito del Perú, 2020).

De las entrevistas a las especialistas del BCP de recursos humanos, el Participante 2 detalla que la *filosofía agile* se adoptó en el año 2016, debido a que el banco inició la migración a la gestión a través de tribus y *squads*, principalmente en las áreas de producto y de negocio. No obstante, pese a que se indica que existen áreas que aplican metodologías ágiles no todas se consolidan como tribus o *squads* (comunicación personal, 04 de agosto, 2020). Actualmente, según el participante 1, *el nivel de aplicación* de las metodologías ágiles es parcial. La fuerza de ventas y comercial aún continúan bajo el esquema tradicional (comunicación personal, 14 de agosto, 2020). Todo ello coincide con lo declarado formalmente por la organización, ya que es en el año 2016 que la División de Sistemas migra a ser ágil y, posteriormente, otras áreas. Sin embargo, a la fecha no todo el banco cuenta con esta nueva estructura.

Respecto a *las metodologías ágiles utilizadas* en el BCP, las especialistas de recursos humanos entrevistadas, el Participante 1 indica que se aplica Scrum y Kanban en su mayoría. Además, se hace uso de Extreme Programming en áreas de sistemas y Lean Startup en el Centro de Innovación. Todo ello ha permitido que la forma de trabajo sea horizontal, incremental, rápida,

agregue valor e incentive la mentalidad de prueba y error (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

Respecto a *las implicancias de la incorporación agile* en el banco, las especialistas de recursos humanos, el Participante 1 expresa que este proceso ha significado un cambio a nivel cultural y de infraestructura, puesto que al ser un banco tradicional se rompieron paradigmas de jerarquía. Por un lado, se fortaleció una dinámica de retroalimentación continua, transparente y bidireccional, ya que existía cierto temor al líder. Por otro lado, se implementaron nuevos espacios de trabajo colaborativos (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

Respecto a la *evaluación de desempeño aplicada*, las especialistas de recursos humanos, el Participante 1 refiere que esta se caracteriza por ser un mix de los métodos 180°, 360° en una fase inicial y APO (comunicación personal, 14 de agosto, 2020), en la cual se miden tanto objetivos como competencias. Se evalúa en base a objetivos anuales, trimestrales (KPIs y OKRs), y principios Samay. Además, según el participante 2, se promueve la retroalimentación constante, oportuna y 360° durante el trimestre. En relación al sistema de bonificaciones, se ha propuesto para este año que se encuentre vinculado al nivel de contribución de cada trabajador y a los principios culturales promovidos en el banco. De esta manera, se plantea que el modelo de desempeño sea meritocrático, ya que anteriormente existía un bono anual general según el cumplimiento de objetivos por áreas (comunicación personal, 04 de agosto, 2020).

Es preciso señalar que, de acuerdo a las especialistas de recursos humanos, el participante 2 refiere que el *nivel de aplicación* de Evolucionaria se expande a toda la sede central (comunicación personal 04 de agosto, 2020). Desde la perspectiva de recursos humanos, para el participante 1 este nuevo modelo Evolucionaria ha significado un proceso “doloroso”, ya que los colaboradores no estaban acostumbrados a ser medidos tan frecuentemente, en base a su contribución individual, en función a los principios culturales Samay, con sesiones de retroalimentación continua y con opción de autoevaluación (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

De las entrevistas a las áreas usuarias del BCP, *las principales metodologías ágiles aplicadas* son Scrum y Kanban, y Lean Startup en menor medida. Lo mencionado se apoya parcialmente con lo descrito por las especialistas de recursos humanos, ya que Extreme Programming solo es utilizado en la División de Sistemas y, en este caso, el perfil entrevistado no incluye a tal división. Respecto a *las ventajas de utilizar metodologías ágiles*, las áreas usuarias resaltan el enfoque en el objetivo y en la planificación. Asimismo, el trabajo a través de entregables cortos y claros, la transparencia en la comunicación y la retroalimentación continua. No obstante, entre las *desventajas* se encuentra que, al dividir el producto o servicio en múltiples

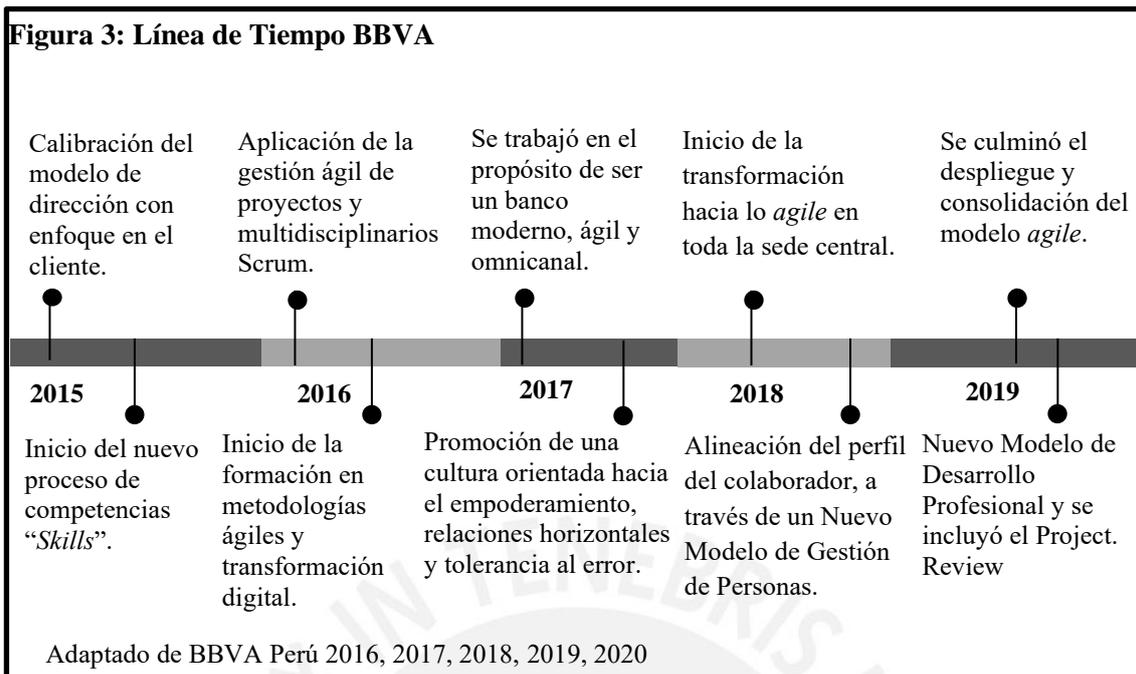
entregables se genera una alta demanda de trabajo para los colaboradores, lo cual implica que la calidad de los entregables no sea la esperada.

Respecto a *la evaluación de desempeño*, las áreas usuarias coinciden que existe una única evaluación. Sin embargo, al interior de mesas ágiles se cuenta con una evaluación informal de 360°, en la cual se incluyen los criterios de cumplimiento de objetivos y competencias. Cabe mencionar que, las declaraciones de los entrevistados no están claras sobre las características de la evaluación, particularmente sobre la frecuencia aplicada, y no precisan si está relacionada al sistema de bonificaciones propio del banco.

En síntesis, a partir de la revisión documental y entrevistas tanto a especialistas de recursos humanos como a áreas usuarias se evidencia que el proceso de adopción de metodologías de trabajo ágiles ha representado un proceso doloroso para la organización. Esto es debido a que, la migración hacia un nuevo enfoque de trabajo implica un cambio cultural en los colaboradores, el cual se ve reflejado en la ruptura de relaciones jerárquicas. Además, ha significado cambios de infraestructura, ya que se generaron nuevos espacios que promueven la colaboración. Por otro lado, pese a que el BCP cuenta con un nuevo modelo de desempeño y desarrollo Evolucionado diseñado a partir de las características de la agilidad y puesto en marcha este año, existe desconocimiento y confusión por parte de las áreas usuarias entrevistadas.

1.2. Caso BBVA: en proceso hacia una organización ágil

El BBVA para el año 2016 continuó con el proceso de transformación digital. Se crearon los primeros equipos multidisciplinarios Scrum. De esta manera, se desarrollaron productos en menor tiempo y se optimizaron los procesos. Como soporte al cambio, se amplió el modelo formativo del banco. Se incluyeron cursos y charlas en transformación digital tales como *Agile*, Design Thinking, *Mindset Digital*, entre otros (BBVA Banco Continental, 2017). Es importante señalar que, es el primer año que el banco ofrece formación en metodologías ágiles.



Posteriormente, durante el año 2017 se promovió una cultura orientada a la tolerancia al error, la horizontalidad, el empoderamiento y la entrega rápida de productos a través de los equipos Scrum (BBVA Banco Continental, 2018). En adición, se contaron con los primeros 2 *Agile Coaches*, con el objetivo de acompañar a los equipos y facilitar la migración hacia el nuevo modelo de agilidad (BBVA Banco Continental, 2019).

Es en el año 2018 que el banco decide convertirse en una organización ágil. Se llevaron a cabo esfuerzos para cambiar la forma de trabajo, capacitar y preparar a los colaboradores en este nuevo modelo organizativo (BBVA Banco Continental, 2019). Finalmente, para el año 2019 se concluyó con el despliegue y consolidación del modelo de agilidad en áreas locales y globales (Banco BBVA Perú, 2020).

En relación a la gestión del desempeño, en el año 2015 se incluyó una valoración de *skills* (BBVA Banco Continental, 2016). Para el año 2018, se creó el Nuevo Modelo de Gestión de Personas en el cual a partir de la valoración de 10 habilidades y/o competencias los colaboradores definían un Plan de Crecimiento y, posteriormente, tenían la opción de postular a nuevas posiciones internas en el Grupo BBVA (BBVA Banco Continental, 2019). Finalmente, en el año 2019 se redefinió el Modelo de Desarrollo Profesional. Se incorporó la Evaluación de Desempeño Individual y el Project Review. Asimismo, las oportunidades de crecimiento se expandieron a nivel global (Banco BBVA Perú, 2020).

De las entrevistas a los especialistas de recursos humanos del BBVA, el Participante 4 señala que *la adopción de la filosofía agile* inició en el año 2018, ya que se comenzó a trabajar en *building blocks* (comunicación personal, 19 de agosto, 2020). Dicho coincide parcialmente con lo declarado en los documentos institucionales porque es en ese año que la organización migra a un enfoque completo de agilidad. Sin embargo, es preciso señalar que las metodologías ágiles se incorporaron en el año 2016. No obstante, según el Participante 3, a la fecha *el nivel de aplicación* de esta nueva dinámica de trabajo aún es parcial. En el caso de la sede central algunos equipos trabajan con metodologías ágiles; sin embargo, en la red de oficinas continúa el modelo tradicional (comunicación personal, 04 de agosto, 2020).

Respecto a *las metodologías ágiles utilizadas* en BBVA, los especialistas de recursos humanos refieren que son Scrum, Kanban y Lean Startup. Estas permiten, por un lado, organizar mejor las tareas al interior de los equipos de trabajo y, por otro lado, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, es decir, brindarles la mejor experiencia. Dicho se refuerza con lo declarado en los documentos institucionales, puesto que en ellos se resalta que esta nueva dinámica promueve entregas rápidas, incorpora las retroalimentaciones de los clientes y optimiza los procesos.

Respecto a *las implicancias de la incorporación agile*, los especialistas de recursos humanos, en particular el Participante 4, expresa que ha significado un reto, ya que cambió la manera en la que los equipos trabajaban e interactuaban entre sí. Particularmente, resultó difícil para aquellos colaboradores con amplia trayectoria en el banco, quienes estaban acostumbrados a un enfoque tradicional (comunicación personal, 19 de agosto, 2020).

Respecto a *la evaluación de desempeño aplicada*, los especialistas de recursos humanos hacen mención que actualmente el banco cuenta con 3 tipos de evaluaciones: la Valoración de Personas, afín al método de 360°; la Evaluación de Desempeño Individual, relacionada a la Administración por Objetivos, y el Project Review para equipos ágiles, considerada indistintamente como evaluación o retroalimentación. Todo ello, coincide con lo descrito en las memorias institucionales, principalmente en relación al Project Review trimestral el cual fue incorporado este año. En relación al sistema de bonificaciones, el Participante 4 indica que el BBVA brinda una bonificación anual que se encuentra vinculada a los resultados de la Evaluación de Desempeño Individual (comunicación personal, 19 de agosto, 2020), lo cual resulta en una bonificación diferenciada.

Cabe resaltar que, de acuerdo a los especialistas de recursos humanos, *el nivel de aplicación* de las evaluaciones anuales se expande a los colaboradores del banco, en base a

objetivos y competencias. Sin embargo, adicionalmente los equipos multidisciplinarios cuentan con la evaluación de Project Review trimestral y de 360°. La gestión del desempeño del banco BBVA ha evolucionado en los últimos años, tal y como se detalla en las memorias institucionales. Por ejemplo, previamente la evaluación anual era percibida como poco transparente, con criterios poco claros y sin opción a recibir *feedback* posterior a la evaluación (comunicación personal, 04 de agosto, 2020).

De las entrevistas a las áreas usuarias del BBVA, *las principales metodologías ágiles aplicadas* son Scrum y Kanban, y Lean Startup y Design Thinking en menor medida. En esta misma línea, respecto a *las ventajas y desventajas de utilizar metodologías ágiles*, las áreas usuarias resaltan entre las ventajas que el trabajo se desarrolla a través de entregables cortos, la comunicación al interior y entre equipos, y la apertura a nuevas opiniones. Y entre las desventajas, que este proceso de cambio resulta complicado, ya que puede generar confusión, desorden y cierto rechazo, principalmente de colaboradores de edades superiores. Todo ello coincide con lo detallado por los especialistas de recursos humanos en cuanto a las motivaciones e implicancias del cambio, ya que es un proceso que involucra la presencia de brechas generacionales.

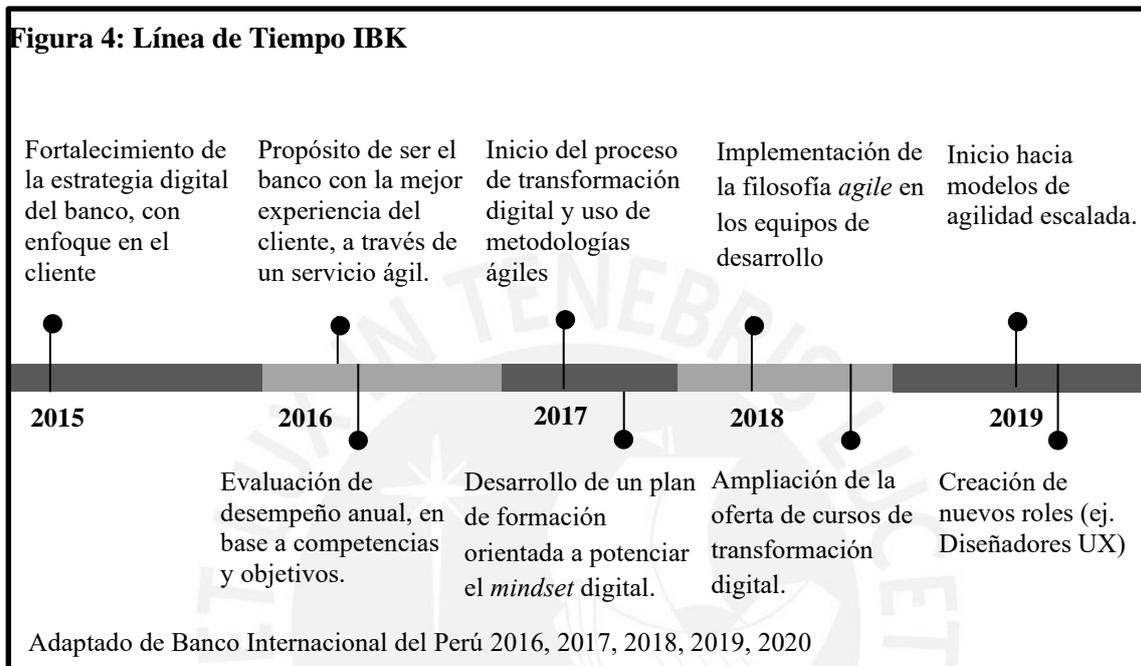
Respecto a *la evaluación de desempeño*, las áreas usuarias coinciden en que existe una evaluación anual por objetivos ligada a una bonificación. Sin embargo, en relación a evaluaciones adicionales se hace mención a una evaluación de valores anual cualitativa y una evaluación por proyectos trimestral o semestral en base a los objetivos del proyecto. Según lo expresado por los especialistas de recursos humanos, existen 3 evaluaciones, dos de ellas obligatorias para todos los colaboradores del banco.

En síntesis, a partir de la revisión documental y entrevistas tanto a especialistas de recursos humanos como a áreas usuarias se resalta que las metodologías de trabajo ágiles han sido desplegadas en principio en áreas particulares, principalmente en la sede central. De esta manera, se encuentran en proceso de convertirse en una organización ágil, propósito declarado institucionalmente. Esta migración ágil ha representado un desafío para el BBVA, puesto que cambió las formas de trabajo tradicionales tan arraigadas en los colaboradores. Por otro lado, en relación a la evaluación de desempeño se evidencia que ha habido ajustes y nuevas evaluaciones durante los últimos años, como es el caso de la Valoración de Personas y el Project Review. A la fecha, el BBVA cuenta con una evaluación integral que involucra competencias, objetivos y proyectos.

1.3. Caso Interbank: en una fase inicial en metodologías ágiles

IBK para el año 2017 inició un proceso de transformación digital caracterizado por combinar metodologías de trabajo como *User Centered Design* y *Design Thinking*, con la

finalidad de que la interacción con el cliente se lleve a cabo de formas nuevas y sencillas. Alineado a la digitalización del banco, se desarrolló un plan de formación diferenciado con el objetivo de contar con una forma de trabajar ágil, rápida, eficiente y orientada a una mentalidad de prueba y error. Para ello, se ofrecieron cursos relacionados a *User Experience*, *Certificación K*, *Design Thinking*, entre otros (Banco Internacional del Perú, 2018).



Es preciso mencionar que, para los dos años previos no se evidenciaron hechos concretos respecto a transformación digital o *agile*. No obstante, la estrategia digital del banco fue afianzándose y se priorizó el enfoque en el cliente para poder ofrecerle la mejor experiencia (Banco Internacional del Perú, 2016).

Es en el año 2018 que el banco incorpora un marco de trabajo ágil en los equipos de desarrollo, con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente. En este sentido, continúa el proceso de transformación en el cual los laboratorios de innovación trabajan en proyectos, cuyo objetivo es mejorar las eficiencias de los procesos (Banco Internacional del Perú, 2019). Finalmente, para el año 2019 se contó con una nueva dinámica de trabajo de colaboración propia de metodologías ágiles. En adición, se continuó con el soporte a la Vicepresidencia de Operaciones mediante el *Agile Academy*, brindando talleres relacionados a transformación ágil (Banco Internacional del Perú, 2020).

En relación a la gestión de desempeño, durante los últimos años 5 años no se han declarado cambios. En este sentido, la evaluación actual cuenta con una frecuencia anual y comprende dos criterios: cumplimiento de objetivos y desarrollo de competencias, tales como

orientación al cliente, determinación, colaboración, entre otras (Banco Internacional del Perú, 2020).

De las entrevistas realizadas a las especialistas de recursos humanos de IBK, el Participante 5 refiere que la *adopción de la filosofía agile* inició hace 4 años aproximadamente. A la fecha, *el nivel de aplicación* de esta dinámica se lleva a cabo principalmente en la Vicepresidencia de Operaciones, la cual incluye áreas de informática y sistemas (comunicación personal, 14 de agosto, 2020). Dicho coincide parcialmente con aquello declarado formalmente por el banco. De esta forma, pese a que en el año 2017 se dio inicio a la transformación digital, es en el año 2018 que se incorporaron metodologías ágiles en los equipos de desarrollo.

Respecto a *las metodologías ágiles utilizadas* en IBK, las especialistas de recursos humanos, Participantes 5 y 6, mencionan que son Scrum, Kanban y Lean Startup. Además, respecto a las motivaciones del uso de metodologías ágiles estas se basan, por un lado, en la adaptación del banco a agentes externos como el entorno y la competencia y, por otro lado, en las ventajas de organizar el trabajo de manera colaborativa, ágil y eficiente (comunicación personal, 14 de agosto, 2020). En contraste, Interbank declara formalmente su interés en brindar la mejor experiencia al cliente. De esta manera, la motivación del banco se sustenta en la definición de su estrategia digital orientada al usuario final.

Respecto a *las implicancias de la incorporación agile*, las especialistas de recursos humanos, Participantes 5 y 6, señalan que ha significado un acompañamiento y soporte a las áreas involucradas en la transformación, ya que ello implica un cambio cultural. Asimismo, el área ha visto la necesidad rediseñar su estructura y sus procesos para adaptarse a esta nueva dinámica (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

Respecto a *la evaluación de desempeño aplicada*, las especialistas de recursos humanos, particularmente el Participante 5, declara que el banco cuenta con dos evaluaciones: una de 90° para todos los colaboradores y otra de 360° para las áreas de la Vicepresidencia de Operaciones que son aquellas que trabajan con metodologías ágiles (comunicación personal, 14 de agosto, 2020). De esta manera, la medición del desempeño no ha sufrido cambios, excepto la incorporación de esta evaluación adicional propia de un grupo de colaboradores. Lo mencionado refuerza lo declarado en los documentos institucionales de los últimos 5 años sobre las características de la evaluación. En relación al sistema de bonificaciones, según el Participante 5, IBK no maneja una bonificación vinculada a los resultados de la evaluación de desempeño (comunicación personal, 14 de agosto, 2020).

De las entrevistas realizadas a las áreas usuarias de IBK, *la principal metodología ágil* aplicada es Scrum. No obstante, también hacen uso de Kanban para organizar las tareas y/o

actividades diarias, y Lean Startup para interactuar con el cliente. En esta misma línea, respecto a *las ventajas de utilizar metodologías ágiles*, las áreas usuarias resaltan el enfoque en el objetivo y trabajar a través de entregables cortos. Asimismo, esta dinámica promueve una mentalidad de prueba y error, facilitando las correcciones inmediatas. No obstante, entre las *desventajas* se señala que implica un cambio cultural y tiempo para que los colaboradores, en particular aquellos que siempre han seguido una metodología tradicional, asimilen los conocimientos y los pongan en práctica. Por último, la falta de sincronización entre los equipos ágiles genera dificultades en la coordinación y en el tiempo de entrega del producto o servicio.

Respecto a *la evaluación de desempeño*, las áreas usuarias refieren que existe una evaluación anual de cumplimiento de objetivos en la cual participa el jefe directo. Adicionalmente, se señala que existe una evaluación trimestral para equipos ágiles que pertenecen a la División de Tecnología. En este sentido, es preciso señalar que las declaraciones de los entrevistados no están claras sobre si IBK cuenta con una evaluación o retroalimentación ágil. Por otro lado, en relación al sistema de bonificaciones las áreas usuarias mencionan que los resultados de la evaluación de desempeño influyen levemente en la bonificación, no a nivel económico sino a nivel de ascensos y/o reconocimientos.

En síntesis, a partir de la revisión documental y entrevistas tanto a especialistas de recursos humanos como a áreas usuarias se resalta que la migración ágil se dio en respuesta a una mayor adaptación al mercado y a otros agentes externos como es el caso de la competencia. Sin embargo, este nuevo enfoque ha implicado un cambio cultural en la organización, y el rediseño de la estructura organizacional de algunas áreas y procesos. Por otro lado, en relación a la evaluación de desempeño aplicada en IBK, no se han incorporado cambios producto de este nuevo enfoque de agilidad. En este caso, el banco cuenta con una evaluación de desempeño tradicional a cargo exclusivamente del jefe directo. Adicionalmente, solo para un grupo de colaboradores que utilizan metodologías ágiles y se encuentran en la Vicepresidencia de Operaciones se lleva a cabo una evaluación de 360°. No obstante, cabe mencionar que existen colaboradores que forman parte de equipos ágiles en diferentes áreas del banco que sólo son evaluados de manera general.

Tabla 4: Características de los casos de estudio en el sector de Servicios Financieros y Seguros

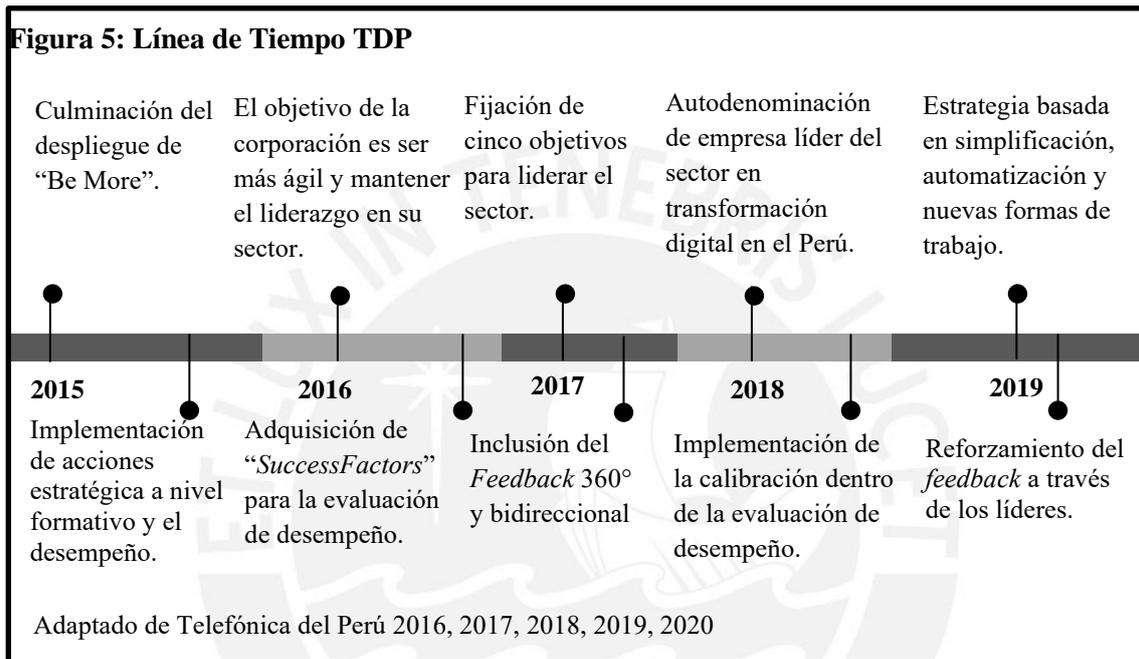
Casos de estudio	BCP	BBVA	IBK	Observaciones
Filosofía agile				
Fecha de adopción	2016: inicio de la migración del banco a la gestión por “tribus”.	2016: trabajo mediante equipos “Scrum”	2018: incorporación de metodologías ágiles en equipos de desarrollo	2016 como fecha de incorporación aproximada de metodologías ágiles
Nivel de aplicación a la fecha	Parcial: solo sede central (áreas de producto y negocio)	Parcial: solo sede central (áreas de negocio, sistemas y procesos)	Parcial: solo Vicepresidencia de Operaciones (áreas de informática y sistemas)	El nivel de aplicación es parcial, ya que depende de las características y necesidades de las áreas
Metodologías ágiles	Scrum y Kanban: principalmente Lean Startup y Extreme Programming: menor medida	Scrum y Kanban: principalmente Lean Startup y Design Thinking: menor medida	Scrum: principalmente Kanban y Lean Startup: menor medida	Scrum y Kanban son las metodologías que más se aplican en los casos de estudio.
Motivaciones del cambio: ventajas y desventajas	Motivación: enfoque en el cliente Ventajas: entregables cortos y claros, transparencia, comunicación y retroalimentación. Desventajas: alta demanda de trabajo y entregables de baja calidad	Motivación: enfoque en el cliente y optimización de procesos Ventajas: entregables cortos, comunicación y apertura. Desventajas: confusión, desorden y quiebre del enfoque de trabajo tradicional	Motivación: enfoque en el cliente y transformación digital Ventajas: enfoque en el objetivo y entregables cortos Desventajas: cambio cultural y falta de sincronización entre equipos.	La principal motivación de la migración ágil ha sido contar con un enfoque en el cliente, alineado a la transformación digital. Implica un cambio cultural, principalmente para colaboradores antiguos, evidenciando brechas generacionales.

Tabla 4: Características de los casos de estudio en el sector de Servicios Financieros y Seguros (continuación)

Implicancias en la organización	Cambio cultural y de infraestructura (ruptura de paradigmas tradicionales) Proceso de migración ágil “doloroso”	Cambio en la forma de trabajo (brecha generacional)	Cambio cultural Rediseño de procesos y/o estructuras organizacional (área de recursos humanos)	La migración ágil ha implicado: -Incorporación de nuevos espacios de trabajo -Esfuerzos para fortalecer el <i>mindset digital</i> -Rediseño de la estructuras organizacionales
Evaluación de Desempeño				
Métodos de evaluación de desempeño	Modelo Evolucionaria: 180°, 360° en fase inicial y APO	Valoración de personas: 360° Evaluación de desempeño individual: APO Project Review: retroalimentación	Evaluación de desempeño: 90° Evaluación adicional: 360°	Los métodos de evaluación tradicionalmente aplicados son APO, 90°, 180° y 360°
Nivel de aplicación de la evaluación de desempeño ágil	Parcial: evaluación Evolucionaria solo para sede central	Parcial: Project Review solo para personas asignadas en proyectos	Parcial: evaluación 360° solo para Vicepresidencia de Operaciones	La evaluación ágil es aplicada de manera parcial, dependiendo de las características del área/colaborador
Relación con el sistema de bonificaciones	Sí existe: nivel de contribución personal y principios Samay	Sí existe: sólo a nivel de evaluación de desempeño individual	No existe	En su mayoría, existe relación entre la evaluación de desempeño anual y la bonificación anual.
Cambios en el proceso de evaluación de desempeño	Frecuencia: trimestral Criterios: nivel de contribución individual y principios “Samay” Retroalimentación: constante Autoevaluación	Frecuencia: trimestral por proyectos Criterio: cumplimiento de objetivos Herramienta: amigable, sencilla, transparente, cercana y de 360°.	Frecuencia: anual Evaluadores: múltiples Herramienta: plataforma digital	En su mayoría, la evaluación de desempeño se ha adaptado a las características de esta nueva dinámica de trabajo ágil

1.4. Caso TDP: transformación cultural para perdurar como líder del sector

En 2015 culminó con el despliegue de *Be More*, programa que contribuyó a la transformación y posicionamiento de Telefónica, a nivel global, como una compañía en crecimiento y enfocada en el cliente. Debido al contexto de revolución digital de la segunda década del XXI, TDP ha visto la necesidad de acelerar la adecuación de su oferta de servicios que respondan a las necesidades cambiantes de sus usuarios finales (Telefónica del Perú, 2016).



Para el año 2016, TDP declara que el objetivo de la corporación es ser más ágil y mantener el liderazgo, en vista de la agresiva competencia en su sector. Para ello, dentro de sus cuatro pilares se plantea el proyecto +Simple en respuesta al mercado competitivo y a las necesidades de sus clientes (Telefónica del Perú, 2017). Posteriormente, para el año 2017 se continuó con el proceso de transformación y se generaron esfuerzos para convertir a Telefónica del Perú en una empresa ágil, con base en cinco objetivos para liderar el mercado (Telefónica del Perú, 2018).

El año 2018, TDP se autodenomina como empresa líder del proceso de transformación digital en el Perú y, entre sus planes de acción, se encuentra el cambio de *mindset agile*; sin embargo, no se detalla las metodologías ágiles aplicadas (Telefónica del Perú, 2019). Finalmente, para el 2019 la estrategia se centró en la simplificación, la automatización de procesos y las nuevas formas de trabajo (Telefónica del Perú, 2020).

En relación al área de recursos humanos, para el año 2016 se adquirió la herramienta *SuccessFactors*, en la cual se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño anual que está

orientado en el logro de objetivos globales. Asimismo, permite que se realice una retroalimentación constante (Telefónica del Perú, 2017). Posteriormente, en el 2017 se incluyó un *feedback* 360° y bidireccional (Telefónica del Perú, 2018). No obstante, es en el año 2018 que la gestión del desempeño se enmarca en el programa *People Review*, el cual permite proyectar el potencial del colaborador, establecer planes de sucesión y talentos. Adicionalmente, la evaluación cuenta con cinco etapas definidas, entre ellas la calibración la cual permite homologar y asignar un puntaje final a través de la evaluación de un comité (Telefónica del Perú, 2019). Finalmente, en el 2019 se siguió mejorando el proceso de evaluación, se incluyeron objetivos *Smart*, anuales y la evaluación se orientó al logro de los objetivos y cómo se llegan a ellos. Se plantea para el año 2020 seguir reforzando las capacidades de los líderes en relación al *feedback* (Telefónica del Perú, 2020).

De las entrevistas realizadas a los especialistas de recursos humanos, en particular el Participante 8, expresa que la adopción de *la filosofía agile* se habría dado desde hace tres años, lo cual se fue aplicando de forma gradual en diversas áreas de la organización. El uso de las mismas se implementó en el área de recursos humanos desde el año 2019, lo cual les ha permitido tener una mejora continua en sus procesos impulsando el trabajo colaborativo (comunicación personal, 22 de agosto, 2020).

Asimismo, *el nivel de aplicación* es parcial, ya que aún está en un proceso de despliegue del uso de las metodologías y dentro de la compañía existen áreas que trabajan aún de manera tradicional. Sin embargo, se hace hincapié en promover el *mindset agile* en toda la compañía, a pesar de que estas áreas no utilizan las herramientas ágiles.

En relación a *las metodologías ágiles utilizadas*, los especialistas de recursos humanos hacen referencia a Scrum y Kanban, en su mayoría y, en menor medida, Lean Startup para áreas de experiencia de cliente; Extreme Programming, para áreas de sistemas y Design Thinking. No obstante, cada área está en la libertad de adoptar la metodología que mejor se ajuste a sus necesidades y, de esta manera impulsar el trabajo colaborativo. Esto último, en relación a las motivaciones de la migración ágil y de responder a lo que el cliente requiere. Lo cual refuerza lo declarado formalmente por TDP, ya que en las memorias se expresan una fuerte orientación al cliente como motivación principal del cambio.

Todo este proceso se relaciona a *las implicancias de la incorporación agile*. De acuerdo a los especialistas de recursos humanos, el Participante 8 refiere que ha significado un cambio cultural y, desde la dirección se han impulsado capacitaciones para evangelizar la compañía en conjunto con una consultora que les permita desplegar el *mindset*, las herramientas y artefactos en las diferentes direcciones. Asimismo, con enfoque en los líderes los cuales deben compartir

con sus equipos todo lo relacionado a la transformación (comunicación personal, 22 de agosto, 2020).

Respecto a *la evaluación de desempeño aplicada*, los especialistas de recursos humanos declaran que la evaluación es un mix de métodos, la misma se ha definido como “conversaciones que importan”, las cuales son de 360° y tiene como etapa inicial, la fijación de objetivos alineado a los frentes estratégicos. Asimismo, cada trabajador, formula sus propios objetivos en relación a lo trazado por compañía. Los objetivos de cada trabajador son revisados con frecuencia trimestral esto para responder a un entorno cambiante y, se espera, que a esto último lo acompañe un *feedback* informal. Adicionalmente, los especialistas indican que el método aplicado sería del tipo 180°, ya que por un lado se miden objetivos y por otro lado comportamientos como el pensamiento fuera de la caja, *accountability*, confianza, pasión, entre otros. Mientras que, para las personas que pertenecen a mesas ágiles se realiza una calibración con evaluadores que han interactuado con ellos en diferentes proyectos; de esa manera, tener una evaluación más objetiva. No obstante, para las personas que trabajan en un marco tradicional también se realiza una calibración, pero con sus líderes directos. Actualmente, los resultados de la evaluación se encuentran vinculados al sistema de bonificaciones de la empresa; sin embargo, esto pasaría a segundo plano, porque no solo se reduce al mismo (comunicación personal, 22 de agosto, 2020).

De las entrevistas realizadas a las áreas usuarias de TDP, *las principales metodologías ágiles* aplicada son Scrum y Kanban. Sin embargo, también se hace uso de la metodología Lean Startup en áreas específicas. Cabe mencionar que en los documentos institucionales no se hace mención explícita de las metodologías que se utilizan, ni su nivel de aplicación.

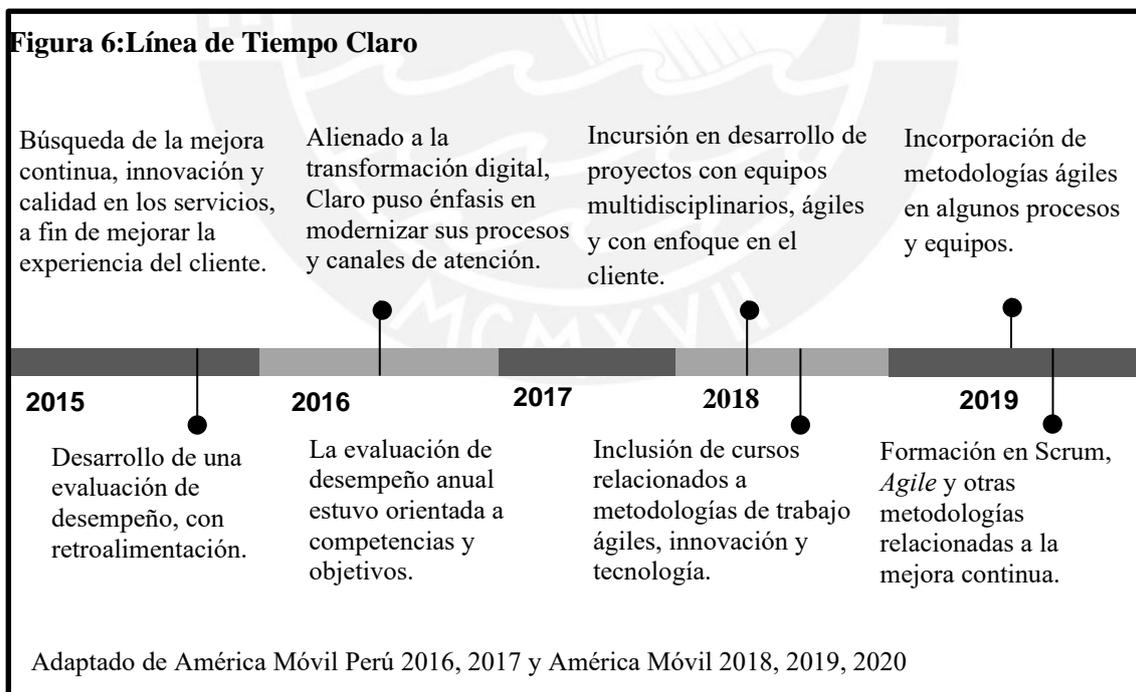
De igual manera, respecto a *las ventajas de utilizar metodologías ágiles*, las áreas usuarias entrevistadas señalan que se realizan entregables cortos y con valor. Además, les permite tener mayor autonomía y orientación a los objetivos. Sin embargo, entre las *desventajas* se manifiesta que la adopción de metodologías ágiles en TDP se ha visto accidentada, debido a que el cambio de *mindset* es rechazado por grupos generacionales de un rango de mayor edad. Asimismo, tiene un impacto tanto en las estructuras como en la cultura organizacional, lo cual se refuerza con lo indicado por los especialistas de recursos humanos.

Respecto a *la evaluación de desempeño*, las áreas usuarias refieren que existe una única evaluación de desempeño anual. La misma se lleva a cabo por medio del jefe inmediato y se encuentra relacionado al pago de un bono por resultados. Adicional a la misma, se da una evaluación para los equipos ágiles, en la que se mide el nivel de madurez del equipo; es decir, la adopción de las metodologías.

En síntesis, en base a los documentos declarados y las entrevistas tanto a especialistas de recursos humanos como a áreas usuarias el proceso de cambio se ha dado principalmente a nivel de *mindset*, más que la adopción de las metodologías ágiles en sí mismas. Todo ello, ha generado confusión y acentúa las brechas generacionales al interior de la organización. En relación a la evaluación de desempeño, se han realizado ajustes como la calibración del puntaje final. En el caso de equipos ágiles se incluye la participación de múltiples evaluadores.

1.5. Caso Claro: en una fase inicial de la transformación

De acuerdo a lo declarado en los documentos institucionales, en el año 2018 América Móvil incorporó metodologías de trabajo ágiles en algunos de sus procesos y equipos, impulsados por promover una interacción continua con el cliente, y con ello facilitar la rapidez en los tiempos de respuesta, mayor flexibilidad y adaptación en el desarrollo de los proyectos. De esta manera, se conformaron equipos multidisciplinarios, a fin de que la organización esté a la vanguardia y satisfacer los cambiantes requerimientos del mercado. Además, se desplegaron programas de formación relacionados a tecnología, innovación y metodologías ágiles (América Móvil, 2019). Es preciso señalar que, pese a que en años previos hubo un interés por parte de Claro Perú de modernizar sus procesos, canales de atención, contar con plataformas innovadoras y mejorar la experiencia del cliente no hubo mayor avance respecto a agilidad (América Móvil Perú, 2017).



Para el año 2019, América Móvil continuó invirtiendo en transformación digital y teniendo como prioridad al cliente. Para ello, se siguieron aplicando metodologías de trabajo ágiles, con las cuales se logró lo siguiente: identificar soluciones en beneficio del cliente, agilizar

los procesos internos, mejorar la gestión de proyectos, aumentar la productividad, empoderar a los colaboradores, entre otros. Adicionalmente, se contó con formación en certificaciones, entre las cuales se encuentran Scrum, ISO y Lean Six Sigma (América Móvil, 2020).

Con respecto a *la evaluación de desempeño*, durante los últimos años esta no ha sufrido cambios. De esta manera, para el año 2015 se contaba con una evaluación que incluía una sesión de retroalimentación del jefe directo, a fin de promover el desarrollo del colaborador (América Móvil Perú, 2016). Posteriormente, en el año 2017, se detalla que la evaluación se encontró orientada al desarrollo de competencias y cumplimiento de objetivos (América Móvil, 2018). Por último, en el año 2019 se resalta la medición de competencias como innovación, comunicación, enfoque en el cliente, liderazgo, entre otras (América Móvil, 2020).

De las entrevistas realizadas a las especialistas de recursos humanos, el participante 9 indica que *la adopción de la filosofía agile* se ha dado recientemente en el año 2019. Asimismo, en relación al *nivel de aplicación de metodologías ágiles*, se refiere que solo una parte de la organización las incorpora en el desarrollo de sus funciones, y particularmente, en recursos humanos esta adopción es voluntaria (comunicación personal, 10 de agosto, 2020). Dicho difiere con aquello señalado en los documentos institucionales de América Móvil. En ellos, como grupo económico se declara que es en el año 2018 que incursionan con metodologías ágiles para todas sus subsidiarias y dentro de ellas en algunos equipos de trabajo.

Respecto a *las metodologías ágiles utilizadas* en Claro, las especialistas de recursos humanos mencionan que son Scrum y Kanban. No obstante, en la revisión documental esto no se ve reflejado, sino que se puede inferir que utilizan Scrum, debido a las certificaciones brindadas. Asimismo, en relación a las motivaciones de esta incorporación no se tiene una respuesta concreta. Las especialistas refieren que la razón se basa principalmente en una decisión de dirección.

Respecto a *las implicancias de la incorporación agile*, las especialistas de recursos humanos, en particular el Participante 9, señala que ha significado que los colaboradores fortalezcan sus habilidades de organización y coordinación, producto de un cambio en la forma de gestionar el trabajo a través de proyectos. En este sentido, resulta un cambio cultural y de *mindset*, particularmente de aquellos colaboradores tradicionales y con tiempo en la organización (comunicación personal, 10 de agosto, 2020).

Respecto a *la evaluación de desempeño aplicada*, el Participante 10, desde su posición de especialista en recursos humanos, señala que en la actualidad están pasando por un proceso de reestructuración de la gestión por competencias y, de esta forma, el lanzamiento de diccionario de competencias como innovación, curiosidad, flexibilidad, trabajo en equipo, entre otros. En ese

sentido, el método actual es un mix de APO, que se define como el resultado y el método 180°, el proceso. Asimismo, para la fijación de objetivos se plantea el uso de metodología *Smart* (comunicación personal, 06 de agosto, 2020).

No obstante, hasta el año 2019 se contaba con una evaluación adicional denominada “Evaluación por compromiso”, en la cual participaban los pares y subordinados, si aplicara. Ambas evaluaciones fueron calibradas para el cálculo del resultado final, el cual está relacionado a reajustes salariales con frecuencia anual.

De las entrevistas realizadas a las áreas usuarias de Claro, *las principales metodologías ágiles* son Scrum y Kanban, Lean Startup y Extreme Programming, son utilizadas en menor medida. Asimismo, se hace mención a una metodología adicional que sería Design Thinking. Cabe mencionar, que en el caso de Claro las células, como denominan a los equipos, están compuestas en su mayoría por personas externas a la organización; es decir, terceros.

De igual manera, respecto a *las ventajas y desventajas de utilizar metodologías ágiles*, señalan como principal ventaja que se realizan entregables cortos, flexibles e iterativos. Asimismo, se promueve el trabajo en equipo y el empoderamiento de los mismos. Nuevas formas de trabajo que les han permitido una adaptación al entorno de incertidumbre con mayor rapidez. No obstante, en algunos casos trabajar con mayor rapidez puede tener un impacto en la calidad del entregable y no sea lo esperado. Como desventaja declaran que, la adopción de las metodologías requiere que los líderes también se involucren en el proceso de cambio. Es preciso señalar que, al evitar tener una gran cantidad de documentación, podría tener un efecto negativo si se dieran cambios en la dirección de equipos.

Respecto a *la evaluación de desempeño*, las áreas usuarias indican que se lleva a cabo dos evaluaciones complementarias, una orientada al cumplimiento de los objetivos y otra de 360° orientada a competencias, esta última vinculado al desarrollo en la empresa. Asimismo, los objetivos son planteados a inicios de año a nivel corporativo y la evaluación se basa tanto en estos como en los objetivos del puesto. En relación al sistema de bonificaciones, cada año se da un reajuste salarial y los entrevistados consideran que no existe una relación directa con su nota final de la evaluación de desempeño.

En síntesis, a partir de la revisión documental y entrevistas tanto a especialistas de recursos humanos como a áreas usuarias se señala que el cambio se dio recientemente a comparación de los otros casos de estudio presentados. Ello se refleja en que su evaluación de desempeño aún no ha considerado cambios relacionados a esta nueva dinámica de trabajo y, por ahora, están realizando una reestructuración enfocada en otros puntos de mejora como la definición de competencias. No obstante, el cambio podría implicar un impacto en la cultura y el

mindset. Es preciso señalar, que parte de los equipos ágiles se encuentra compuesto por personal externo.

Tabla 5: Características de los casos de estudio en el sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información

Casos de estudio	TDP	CLARO	Observaciones
Filosofía agile			
Fecha de adopción	2017: cambio en la forma de trabajo: <i>mindset agile</i>	2018: conformación de equipos multidisciplinarios	En el año 2017 inicia el interés hacia el <i>mindset agile</i> ; sin embargo, se cambia la dinámica de trabajo
Nivel de aplicación a la fecha	Parcial/opcional: áreas voluntariamente utilizan herramientas ágiles	Incipiente: sólo algunas áreas	El nivel de aplicación es parcial, se encuentran en una fase inicial. En uno de los casos se prioriza el <i>mindset agile</i>
Metodologías ágiles	Kanban y Scrum: principalmente Lean Startup, Extreme Programming y Design Thinking: menor medida	Scrum y Kanban: principalmente	Scrum y Kanban son las metodologías ágiles que más se aplican; sin embargo, se utilizan otras de acuerdo a las necesidades del área
Motivaciones del cambios: ventajas y desventajas	Motivación: mejora continua de procesos Ventajas: entregables cortos de valor, autonomía, orientación a objetivos. Desventajas: confusión y rechazo al cambio	Motivación: enfoque en el cliente, rapidez de respuesta y adaptación Ventajas: entregables cortos e iterativos, empoderamiento. Desventajas: poco involucramiento de los líderes y mínima documentación	Las motivaciones de la migración ágil han sido contar con un enfoque en el cliente y optimizar los procesos. No obstante, ha generado confusión, rechazo y poca actuación de los líderes.
Implicancias en la organización	Cambio cultural (brecha generacional) y de estructura Despliegue de capacitaciones en relación a agilidad	Cambio cultural (brecha generacional) y fortalecimiento de habilidades	La migración ágil ha implicado un cambio cultural, evidenciando brechas generacionales

Tabla 5: Características de los casos de estudio en el sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información (continuación)

Evaluación de Desempeño			
Métodos de evaluación de desempeño	Modelo Conversaciones que importan 360° y 180°	Evaluación de desempeño individual: APO Evaluación de compromiso: Método 180°	Los métodos de evaluación aplicados son APO, 180° y 360°
Nivel de aplicación de la evaluación de desempeño	Total/ con calibración única evaluación, pero con una calibración de múltiples evaluadores para los equipos ágiles	Total: mismo método para toda la organización	La evaluación de desempeño es aplicada de manera total, pero con calibración para los colaboradores ágiles
Relación con las bonificaciones	Sí existe: bono anual por desempeño	No existe: ajuste salarial anual	No hay coincidencia entre bonificaciones y resultados de la evaluación
Cambios del proceso de evaluación de desempeño	Frecuencia: anual con revisión de objetivos trimestral Bidireccional Criterios: objetivos y comportamientos Retroalimentación: constante, campañas de <i>feedback</i>	Reestructuración de las competencias Evaluación de compromiso: eliminación para el 2020	La evaluación de desempeño no ha sufrido cambios, sigue siendo una única evaluación anual; sin embargo, en uno de los casos, existe una revisión periódica de objetivos

2. Los cambios y desafíos para los sistemas de evaluación de desempeño

2.1. La evolución en los casos de estudio: una mirada comparada por sector

2.1.1. Motivaciones e implicancias del cambio agile

Para el sector de Servicios Financieros y Seguros, caracterizado en la última década por agresivas estrategias de innovación en los servicios al cliente, la principal motivación ha sido responder a las necesidades y demandas de los diferentes segmentos de cliente y brindar la mejor experiencia. De esta manera, ha facilitado la optimización de los procesos y la incorporación de retroalimentaciones oportunas de los usuarios. En ese sentido, la adopción de estas metodologías ha permitido que se lleven a cabo entregables cortos, claros y rápidos. Del mismo modo, ha promovido mayor comunicación, apertura a nuevas opiniones y transparencia. Sin embargo, si bien es una ventaja que se realicen entregables parciales y frecuentes, esto se vincula con una alta demanda de trabajo lo cual podría repercutir en la calidad del mismo. Además, todo este proceso de migración ha conllevado a un cambio cultural, particularmente, para aquellos colaboradores de mayor rango de edad lo cual resalta brechas generacionales y se materializa en confusión, desorden y cierto grado de rechazo hacia el modelo de agilidad. Lo mencionado se refuerza con el reporte de VersionOne (2019), en él se indica que el proceso de cambio ágil conlleva desafíos para la fuerza laboral relacionados principalmente a la ausencia de congruencia entre cultura organizacional y valores ágiles, resistencia al cambio, falta de conocimiento y experiencia en metodologías ágiles.

Para el sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información, la principal motivación ha sido satisfacer las expectativas del cliente. La aplicación de las metodologías ha permitido que haya una mejora continua de los procesos, puedan realizar entregables rápidos y cortos, realizar trabajos iterativos y de forma colaborativa. Sin embargo, el proceso de cambio ha generado rechazo y confusión, acentuando las brechas generacionales. Asimismo, el nivel de madurez de la organización influye en la adopción de estas metodologías. En ese sentido, para uno de los casos el rol de recursos humanos ha sido base de soporte en todo el proceso de transformación y se ha complementado a nivel cultural con la promoción del *mindset agile*. En contraste al otro caso, se expresa poca y/o nula participación en la promoción del uso de las metodologías ágiles.

2.1.2. Evaluación de desempeño aplicada

Siguiendo las dimensiones propuestas en el marco de análisis, se procede a revisar los cambios que enfrentan los procesos de evaluación del desempeño en los casos de estudio.

a. *Orientación, competencias y forma*

De acuerdo a lo declarado por las áreas usuarias de los casos de estudio del sector de Servicios Financieros y Seguros, en los tres casos la evaluación de desempeño está orientada al desarrollo de competencias y al logro de objetivos, aunque con énfasis en este último. Como es en el caso del método APO, el cual prioriza la orientación al resultado (Singh, 2015). En relación a las competencias, las más comunes entre los casos son la comunicación, el trabajo en equipo, la orientación al cliente y el liderazgo. Cabe mencionar que, estas competencias se encuentran vinculadas a los valores de la organización. Solo para un caso en particular se declara que se realiza exclusivamente una evaluación de competencias. En general, la forma de llevar a cabo la evaluación es a través de una plataforma digital online, la cual permite en algunos casos que se pueda dar y recibir *feedback*. Adicionalmente, se hace mención a que, dentro del marco ágil se utilizan otras herramientas como encuestas, entrevistas y matrices de seguimiento de tareas.

De acuerdo a las áreas usuarias de los casos de estudio del sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información, la evaluación de desempeño se encuentra orientada tanto al proceso como al resultado, con énfasis en este último. Cabe mencionar que, uno de los casos tenía hasta el año 2019 dos evaluaciones, una enfocada solo en competencias. En relación a estas últimas, las más comunes a evaluar son la transparencia, la colaboración y, en menor medida, la innovación. En ambos casos, la herramienta que utilizan es una plataforma digital llamada *SuccessFactors*. Adicionalmente, en uno de los casos, para los equipos ágiles, se utiliza una herramienta adicional como el *Assessment Center*, lo cual coincide con lo propuesto en el segundo capítulo de la presente investigación, en el cual se hace mención de que algunos criterios del *Assessment Center* podrían ser considerados para la medición del desempeño en los equipos ágiles (Rejab & Noble, 2018).

En síntesis, los entrevistados de ambos sectores coinciden en que la evaluación mantiene su tradicional orientación al resultado, destacando cada vez mayor relevancia en los procesos (cómo se llevan a cabo las tareas) y las competencias (cómo se desenvuelven las personas que las realizan); no obstante, se hace un énfasis en el resultado. En relación a estas últimas competencias se hace mención al trabajo en equipo enfocado en la atención a las demandas del cliente. Además, la herramienta a utilizar para la evaluación es mediante una plataforma digital. No obstante, en casos puntuales se cuenta con una herramienta adicional para los equipos ágiles.

b. *Frecuencia y retroalimentación*

Para los casos de estudio del sector de Servicios Financieros y Seguros, la periodicidad de la evaluación de desempeño se encuentra vinculada a los objetivos, los cuales pueden ser anuales o de menor frecuencia. Sin embargo, en uno de los casos la frecuencia es semestral con

una medición parcial. Del mismo modo, en otro de los casos de estudio, los entrevistados expresan que cuentan con una evaluación adicional trimestral, la cual solo es aplicada a los colaboradores que se encuentran trabajando en proyectos. Estas diferentes frecuencias tienen una relación directa con la retroalimentación, ya que la retroalimentación es el espacio en donde, en todos los casos, el jefe inmediato realiza la comunicación formal de las fortalezas, debilidades y puntos de mejora del colaborador. No obstante, se hace mención a retroalimentaciones informales que se llevan a cabo al interior de las mesas ágiles y con menor frecuencia. Todo ello dentro del marco de trabajo y vinculado a los principios ágiles. Cabe mencionar, que también se promueve el *feedback* constante, a través de campañas.

Para los casos de estudio del sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información, se cuenta con evaluaciones de periodicidad anual; sin embargo, en uno de los casos se realiza revisiones parciales de los objetivos con frecuencia trimestral, esto mismo se acompaña con una retroalimentación informal y solo se realiza para personal que se encuentra bajo el marco ágil. Adicionalmente, en ambos casos se promueve una retroalimentación constante, a través de campañas de *feedback*. Esto último a cargo del jefe inmediato, principalmente, y otros actores participantes. No obstante, al interior de los equipos ágiles y como parte del marco, también se realizan ceremonias de retroalimentación grupal.

En síntesis, la mayoría de los entrevistados de ambos sectores coinciden en que la evaluación cuenta con una frecuencia anual. Sin embargo, de manera informal en uno de los casos se realiza un seguimiento, a través de una revisión de objetivos trimestralmente. De esta manera, se están reduciendo los plazos de la evaluación de desempeño para ajustarse a las necesidades del entorno. Asimismo, se señala al jefe inmediato como el actor principal en la retroalimentación y que desde recursos humanos se promueven campañas de *feedback* constantes. No obstante, esto no excluye que, en algunos casos, participen actores adicionales.

c. Evaluadores, grado de confidencialidad y rol del cliente

Para los casos de estudio del sector de Servicios Financieros y Seguros, el evaluador es en su mayoría el jefe inmediato, ya sea el jefe según cargo o la persona que lidera el equipo de trabajo. En adición a ello, parte de los entrevistados expresa que cuentan con múltiples evaluadores, que son con quienes interactúan y tienen la opción de brindarles una retroalimentación a través de la plataforma digital. Asimismo, los entrevistados en su mayoría hacen mención que el cliente no participa directamente en la evaluación. Sin embargo, indirectamente podría darse, ya que algunos casos los objetivos de los entrevistados se miden a través del nivel de satisfacción del cliente. Cabe mencionar que, en relación a los evaluadores adicionales, una parte de los entrevistados coincide en que la identidad no es conocida; sin

embargo, sería importante que lo sea ya que incrementa la transparencia. La otra parte considera que conocer la identidad del evaluador podría desencadenar conflictos y es necesario un alto nivel de madurez del equipo.

Para los casos de estudio del sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información, el jefe inmediato es el evaluador, en ambos casos. No obstante, para uno de los casos hay evaluadores adicionales en relación a si trabajan dentro del marco ágil y, en otro de los casos se tiene una evaluación alterna que mide las competencias, basado en percepciones tanto del jefe como de los pares y subordinados. En suma, de alguna manera, ambos casos consideran la participación de evaluadores adicionales. Asimismo, no hay participación del cliente, ya que entrevistados señalan que no son tomados en cuenta para los resultados de sus evaluaciones. Es preciso señalar, que según Rejab et al. (2019), la participación del cliente debería darse a largo del proyecto, ya que sería un indicador importante para el desempeño del equipo y cada miembro del mismo.

En relación al grado de confidencialidad la mayoría coincide en que se lleva a cabo de manera anónima, lo cual es percibido de manera favorable en la parte de las entrevistas. Sin embargo, también se señala que el proceso podría ser más transparente. Esto último, en relación a lo que Scrum promueve, mediante la información compartida (Satpathy et al. citado en Chinchay & Reyes, 2019).

En síntesis, ambos sectores coinciden en que el jefe es el principal participante de la evaluación de desempeño; sin embargo, también en algunos casos, se hace mención a evaluadores adicionales. En relación a la identidad de los evaluadores, la misma no es conocida en ambos sectores, sólo la del jefe inmediato. Por último, gran parte de los entrevistados coincide en que el cliente no participa en la evaluación y sólo, en casos puntuales, participa de manera indirecta.

2.1.3. Evaluación de desempeño deseada

a. Orientación, competencias y forma

De acuerdo a lo declarado por las áreas usuarias de los casos de estudio del sector de Servicios Financieros y Seguros, se observa una preferencia por una orientación mixta que prioriza el cumplimiento de objetivos, ya que al trabajar con metodologías ágiles las entregas de valor continuas y tangibles están presentes a lo largo de todo el proyecto. En contraste, como se menciona en la revisión empírica (Rejab & Noble, 2018), evaluar los comportamientos de los colaboradores resulta de utilidad en la medida en la que la filosofía *agile* se enfoca en las personas. Sin embargo, los entrevistados valoran la orientación al resultado. Asimismo, la mayoría de entrevistados de este sector declara la importancia de evaluar competencias relacionadas a este nuevo enfoque de agilidad como innovación, adaptación, proactividad, aprendizaje constante y

conocimientos técnicos. En relación a la herramienta ideal para llevar a cabo el proceso de evaluación, mayoritariamente las áreas usuarias prefieren una plataforma digital, destacando el registro de evidencia con la finalidad de que sea un proceso transparente, acotado y confiable.

De acuerdo a las áreas usuarias de los dos casos de estudio del sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información, no se percibe una preferencia predominante respecto a la orientación de la evaluación. De esta manera, una parte de los entrevistados se inclina por una orientación mixta con enfoque en el resultado en base a indicadores numéricos, mientras que la otra parte prefiere que se priorice el proceso ya que con ello se puede conocer el nivel de aporte y la capacidad de gestión de los colaboradores. Además, la mayoría de los entrevistados manifiesta la importancia de incluir competencias como innovación, adaptación y trabajo en equipo, las cuales se encuentran vinculadas a aquellos comportamientos que la filosofía *agile* promueve. Respecto a la herramienta propuesta, en general se prefiere una plataforma digital o herramienta virtual que incluya una sesión de retroalimentación.

En síntesis, los entrevistados de ambos sectores declaran mayoritariamente una preferencia por una orientación mixta con énfasis en el cumplimiento de objetivos. No obstante, valoran una evaluación de competencia y/o habilidades, principalmente de aquellas relacionadas a agilidad como innovación y adaptación. Además, en general la forma ideal en los casos de estudio es a través de una plataforma digital, lo cual se encuentra en línea con las características de esta transformación *agile*.

b. Frecuencia y retroalimentación

Para los casos de estudio del sector de Servicios Financieros y Seguros, la mayoría coincide que la periodicidad de la evaluación debería ser más frecuente. De esta manera, consideran relevante contar con una evaluación trimestral, ya que usualmente se trabaja por trimestre y la rotación de equipos es alta. En este sentido, contar con una evaluación anual permite que se tenga una visión completa del desempeño del colaborador, puesto que al ser una única evaluación en un periodo tan amplio los logros iniciales pueden perderse y la evaluación puede verse sesgada. Tal como lo refuerza Capelli y Tavis (2018), contar con una frecuencia anual carecería de sentido si se trabaja bajo proyectos. En relación a la retroalimentación, la cual se lleva a cabo luego de los resultados de la evaluación, los entrevistados valoran que además de las sesiones formales de retroalimentación, se promuevan espacios compartidos, continuos e informales.

Para los casos de estudio del sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información, los entrevistados coinciden en que es importante que la periodicidad de la

evaluación sea constante. En su mayoría, prefieren una frecuencia trimestral para que sea una oportunidad de recibir retroalimentación y trabajar en aspectos de mejora. En esta misma línea, para este sector es relevante que la retroalimentación no se dé en un único momento, sino que exista mayor seguimiento para llevar un control del cumplimiento de los objetivos planteados en un inicio.

En síntesis, los entrevistados de ambos sectores resaltan una inclinación hacia una frecuencia de evaluación constante. Sin embargo, parte de ellos prefiere que se lleven a cabo sesiones de retroalimentación, formales e informales. Principalmente, el sector de telecomunicaciones hace referencia a la importancia de revisiones periódicas, más que una evaluación de desempeño.

c. Evaluadores, grado de confidencialidad y rol del cliente

Para los casos de estudio del sector de Servicios Financieros y Seguros, mayoritariamente las áreas usuarias prefieren que los evaluadores sean cercanos y estén presentes en su día a día. No obstante, señalan que la evaluación podría centralizarla el jefe, pero recibiendo retroalimentación de las personas con las que el evaluado interactúa. De esta manera, una evaluación 360° brinda una visión más completa, amplia y real del desempeño de los colaboradores (Louffat, 2018). En esta misma línea, un amplio número valora el anonimato de los evaluadores, ya que de esta forma se evitan sesgos, se promueve la transparencia y un ambiente laboral positivo. En relación al rol del cliente interno, los entrevistados de las áreas usuarias de este sector coinciden que es de relevancia que el cliente participe de manera directa o indirecta en la evaluación y brinde retroalimentación. Así, de acuerdo a Rejab et al. (2019), la retroalimentación de los clientes o usuarios finales deben ser incluidas en la evaluación de desempeño del colaborador, ya que es un indicador de éxito y de satisfacción. El rol del cliente no puede ser ajeno al proceso de evaluación.

Para los casos de estudio del sector de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información, en general las áreas usuarias se inclinan por contar con evaluadores cercanos. Por ejemplo, los miembros del equipo y de otros equipos, subordinados, clientes internos, entre otros. En un caso en particular, se hace mención a una empresa tercera, con quienes trabajan metodologías ágiles y sería importante que los evalúen. Mayoritariamente existe una preferencia por conocer la identidad de los evaluadores, ya que refleja transparencia, confianza y facilita que luego de los resultados se mantenga una conversación. En relación al cliente, un amplio número valora su participación, grupal o individual, puesto que son ellos los usuarios finales del proyecto.

En síntesis, los entrevistados de ambos sectores coinciden en la importancia de contar con evaluadores cercanos e se inclinan por una visión de 360°. Respecto a la identidad de los

evaluadores, existen opiniones divididas; mientras que las áreas usuarias del sector financiero valoran la confidencialidad, el sector de telecomunicaciones prefiere que la identidad sea conocida. Sin embargo, ambos resaltan la transparencia en la evaluación. Por último, un amplio número de entrevistados considera importante incluir al cliente como participante en el proceso y medir su nivel de satisfacción sobre el proyecto.

2.2. Las fortalezas y debilidades de los sistemas de evaluación en el contexto actual

Tabla 6: Matriz comparada de la evaluación de desempeño tradicional y ágil

Tipo de evaluación	Evaluación de desempeño tradicional		Evaluación de desempeño ágil	
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Orientación, forma y competencias	Alineado a las metas de la organización Orientación mixta: resultados y proceso		Orientación mixta: resultados y proceso Evaluación integral: objetivos y competencias Bonificación diferenciada, de acuerdo al desempeño Herramienta: plataforma digital Competencias como criterio en la evaluación Calibración para una evaluación exacta	Herramienta desactualizada: no permite conocer los movimientos de los equipos. Herramienta poco flexible Competencias poco relacionadas a la agilidad
Frecuencia y retroalimentación	Se incluye retroalimentación	Frecuencia única: anual Retroalimentación formal sólo en relación a la frecuencia anual.	Frecuencia constante: trimestral Retroalimentación constante: formal e informal Retroalimentación enfocada en el desarrollo del colaborador	Proceso continuo y demandante (área de recursos humanos y líderes)
Evaluadores, grado de confidencialidad y rol del cliente		Evaluador único: jefe directo Ausencia de una visión completa del evaluado y basada en experiencia No participación del cliente (anónima)	Evaluadores definidos por jerarquía, con opción de recibir retroalimentación de otras personas Múltiples evaluadores	Evaluadores no son cercanos Rol de cliente no participante Confidencialidad de los evaluadores

2.3. Los principales desafíos para la gestión del desempeño

La gestión del desempeño ha implicado desafíos para las organizaciones que han migrado hacia una filosofía de trabajo *agile*. En particular, para los cinco casos de estudio, a partir del análisis documental y cualitativo resultante de las entrevistas a especialistas de recursos humanos y áreas usuarias.

2.3.1. Cambio cultural y dinámica de trabajo tradicional

La migración *agile* en los casos de estudio ha significado principalmente un cambio cultural o *mindset* y, además, el rediseño de la infraestructura y estructura organizacional de las áreas que adoptaron esta nueva dinámica de trabajo. Esto es debido a que, se rompieron paradigmas de jerarquía, los cuales estaban relacionados a una forma de organización del trabajo tradicional. Principalmente, aquellos colaboradores de un rango de edad mayor mostraron cierta resistencia al cambio y confusión sobre el nuevo modelo de agilidad. Lo mencionado coincide con el reporte presentado por VersionOne (2019) sobre los más importantes desafíos relacionados a fuerza laboral como la falta de congruencia entre la cultura organizacional y los valores *agile*, y la resistencia al cambio de los trabajadores.

Además, todo este proceso de cambio requirió que las organizaciones adapten sus espacios de trabajo a fin de que sean colaborativos, transparentes y abiertos para que los colaboradores puedan experimentar un ambiente *agile*. Inclusive, se modificaron ciertas características del trabajo como la posibilidad de contar con horarios flexibles, vestimenta casual, entre otros. Asimismo, las estructuras y los procesos internos tuvieron que ajustarse a esta nueva dinámica.

Es preciso señalar que, la incorporación *agile* en las organizaciones casos de estudio representó un proceso doloroso y complicado, puesto que las formas de trabajo, coordinaciones, equipos y la manera de medir el desempeño cambiaron. Los colaboradores estaban acostumbrados a trabajar siguiendo ciertas pautas y eran evaluados únicamente de manera anual y por su jefe directo. Todo ello requirió fortalecer el cambio de *mindset* con acciones de soporte como promover una cultura abierta a la tolerancia al error, el empoderamiento y las relaciones horizontales, y poner al alcance de los colaboradores las herramientas ágiles necesarias, a fin de que las incorporen en sus actividades.

2.3.2. Organización del trabajo: agilidad vs. desorden

La aplicación de metodologías ágiles ha implicado que la organización del trabajo varíe respecto a la forma en la cual los casos de estudio entregan valor. Esto es debido a que, la filosofía *agile* promueve entregables con mayor rapidez, flexibilidad y de manera iterativa, respondiendo rápidamente a las demandas del mercado y las necesidades de los clientes o usuarios finales

(Fowler & Highsmith, 2001). No obstante, utilizar metodologías de trabajo ágiles también tiene ciertas limitaciones, por ejemplo, relacionadas a la falta de coordinación y sincronización entre diferentes equipos multidisciplinarios. Esto sucede ya que como cada equipo se auto organiza y auto gestiona, los tiempos y entregables no siempre coinciden, resultando en demoras en el desarrollo del producto final. Por otro lado, contar con mínima documentación podría perjudicar al proyecto, puesto que se pierde la visibilidad de lo realizado, genera desorden, confusión y demoras innecesarias; principalmente cuando el equipo cambia de miembros.

2.3.3. *Orientación a resultados y/o procesos: la importancia de las competencias*

En relación a la orientación de la evaluación de desempeño en espacios *agile*, esta debería contemplar un modelo mixto, la cual tome en cuenta tanto el resultado- con mayor énfasis- como el proceso, el cual se define como los comportamientos y/o acciones que se realizan para lograr los resultados. Dentro del mismo, se incluiría a las competencias, las cuales son promovidas por la organización y se deberán vincular a los valores. Cabe resaltar que las organizaciones han migrado hacia la agilidad y, se considera de vital importancia que las competencias a evaluar se encuentren relacionadas con el nuevo enfoque de trabajo, haciendo hincapié en la innovación, la adaptación y el trabajo en equipo.

2.3.4. *La necesidad de mayor feedback: frecuencia de evaluaciones*

La frecuencia de la evaluación de desempeño en espacios *agile* es necesario que se adapte a la duración de los proyectos, generalmente trimestrales, y a la definición de objetivos como OKR's o KR's. De esta manera, resulta importante que la periodicidad de la evaluación sea continua y brinde seguimiento a los objetivos que se establecen en plazos cada vez más cortos. Así, los objetivos anuales no se ajustan a las necesidades de los equipos de trabajo, ya que la rotación y despriorización de los proyectos es variable. En esta misma línea, la retroalimentación es una etapa fundamental en el proceso, ya que a partir de ello los evaluados trabajan en los aspectos de mejora identificados. Pese a que en algunos casos de estudio la evaluación de desempeño continúa siendo anual, se llevan a cabo sesiones de retroalimentación informales con mayor frecuencia, lo cual es valorado por los colaboradores que aplican metodologías ágiles y forman parte de proyectos. Es preciso señalar que, a pesar de que las empresas promueven retroalimentaciones de 360° y continuas a través de sus plataformas, se debe mantener la confidencialidad de los participantes ya que existe la probabilidad de que la retroalimentación sea perjudicial y dañe emocionalmente a los colaboradores (Aggarwal & Mitra, 2013).

2.3.5. *El rol de jefe vs. múltiples evaluadores*

En el segundo capítulo de la presente investigación, se hace mención a los diversos métodos de evaluación, los cuales cuentan con características diferenciadas y, específicamente, en relación a la cantidad de evaluadores participantes en la evaluación. Por lo tanto, para la evaluación de desempeño en espacios *agile*, debe tomar en cuenta que, si bien el jefe inmediato es el que tiene una participación principal en la evaluación, debería darse la participación de otros evaluadores que puedan canalizar sus opiniones mediante el jefe para la determinación del resultado final. De esta manera, resulta favorable que la identidad de los evaluadores sea anónima, con la finalidad de evitar el efecto halo, el cual hace referencia al sesgo que puede existir debido a la relación entre el evaluador y el evaluado (Dessler & Varela, 2011).

2.3.6. *El rol de la tecnología en la evaluación de desempeño*

Según la literatura, la evaluación de desempeño cuenta con cuatro etapas genéricas. Dentro de la segunda etapa, uno de los aspectos más relevantes es el espacio en donde esta se lleva a cabo, el cual puede ser virtual (Louffat, 2018). En esta misma línea, como parte de los cambios tecnológicos, las empresas han adoptado herramientas digitales como soporte a sus procesos. En lo que respecta a la evaluación de desempeño, se debe optar por tener una plataforma digital mediante la cual se realice todo el proceso, desde la fijación de objetivos, la revisión y el *feedback*, a través de la interacción entre los trabajadores, convirtiéndolo así en una manera sencilla y dinámica. Lo mencionado refuerza las preferencias de las áreas usuarias, ya que existiría un histórico de su desempeño, lo cual lo convierte en un proceso confiable.

2.3.7. *Tiempos cambiantes y alta incertidumbre*

La actual coyuntura de incertidumbre ha generado nuevos desafíos para la gestión del desempeño relacionados a la modalidad de trabajo remoto, la falta de seguimiento y control de los líderes al desempeño de los colaboradores, la forma de evaluación y el uso de herramientas digitales que permitan que se lleve a cabo el proceso de manera efectiva. Asimismo, en respuesta al entorno, los objetivos deben tener cierto grado de flexibilidad, es decir, esto no debe ser determinante para el logro de los mismos. De esta manera, con base en que la evaluación de desempeño valora tanto el desarrollo de competencias como el cumplimiento de objetivos, representa un desafío que el propósito de la evaluación se mantenga, pese a las exigencias de este nuevo entorno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación, basada en cinco casos de estudio, ha permitido conocer y entender el proceso de cambio de una organización tradicional del trabajo a una organización basada en la filosofía *agile*, los procesos de adaptación por los que requiere atravesar y sus consecuencias en la gestión de personas. En particular, el estudio se ha enfocado en los sistemas de evaluación de desempeño y las dificultades que estos tienen para ser aplicados en espacios *agile*, lo cual puede influir en los resultados de las organizaciones.

El objetivo general ha sido identificar y describir las principales limitaciones de los sistemas de evaluación de desempeño en entornos de trabajo *agile*, a fin de explorar los desafíos que enfrentaría la gestión del desempeño a partir de las nuevas dinámicas de trabajo. El estudio, de carácter cualitativo, ha permitido responder a las preguntas de investigación, y con ello cumplir los objetivos planteados. En este sentido, y a continuación, presentamos las conclusiones del presente estudio.

En lo que respecta a las motivaciones de los casos de estudio para migrar a una filosofía ágil, podemos concluir que, para los casos seleccionados de los sectores de banca y telecomunicaciones, hay una clara coincidencia en que la principal motivación y objetivo del proceso de migración hacia una filosofía de trabajo *agile* ha sido fortalecer el enfoque en el cliente. La filosofía *agile*, de acuerdo a los informantes de cada caso, permite a las organizaciones atender los requerimientos y cubrir las expectativas de los clientes de manera rápida y efectiva. Del mismo modo, ha facilitado que las organizaciones se adapten a los cambios en el mercado y la competencia. Todo ello se encuentra alineado al proceso de transformación digital puesto en marcha previamente y en relación a la estrategia digital definida para cada caso. En adición, las metodologías ágiles, de acuerdo a los testimonios, han permitido optimizar los procesos, llevar a cabo entregables cortos que agregan valor, trabajar de forma colaborativa e incorporar las retroalimentaciones del usuario final a lo largo del proyecto.

Respecto a la evaluación de desempeño en un contexto *agile*, se evidencia que la mayoría de los casos de estudio se han visto en la necesidad de modificar sus sistemas de evaluación de desempeño, con la finalidad de ajustarse a esta nueva dinámica *de trabajo*, caracterizada principalmente por la organización a través de proyectos temporales, con sistemas de retroalimentación continuos, sin roles fijos y con la participación de equipos multidisciplinarios. No obstante, uno de los casos aún se encuentra en una fase inicial de migración hacia un enfoque de agilidad, por lo que no han requerido modificar su sistema de evaluación de desempeño.

Se destaca, en primer lugar, que los sistemas de evaluación han incluido una orientación mixta; es decir, enfocada tanto al cumplimiento de objetivos como al desarrollo de competencias. Ello con el propósito de conocer de manera integral el desempeño de los colaboradores y priorizar el desarrollo profesional de los mismos. Adicionalmente, se ha incorporado la medición de competencias y/o habilidades, a fin de que la evaluación no se concentre exclusivamente en un enfoque cuantitativo y orientado a resultados. Dichas competencias se encuentran relacionadas a los valores que la filosofía *agile* promueve como innovación, adaptación, trabajo en equipo, entre otros. En segundo lugar, la periodicidad de la evaluación y, con ello, la retroalimentación, se da con mayor frecuencia, ya que en general esta depende de la duración del proyecto y de la definición de objetivos trimestrales. No obstante, para algunos casos de estudio existe una única evaluación de desempeño, pero con revisión y seguimiento constante. Inclusive, las organizaciones promueven una retroalimentación continua, en algunos casos de manera informal a través de las ceremonias ágiles. En tercer lugar, los evaluadores van más allá de un único evaluador jerárquico como es el caso del jefe directo. De esta manera, los miembros de los equipos ágiles y otros colaboradores que interactúan con el evaluado forman parte del proceso, ya sea directa o indirectamente a través de retroalimentaciones.

Resulta importante señalar que, en cada uno de los casos de estudio se ha identificado fortalezas y debilidades con respecto a la evaluación de desempeño que aplican al personal que forma parte de equipos *agile*. Dada la complejidad de las organizaciones, algunas de ellas no han tomado acciones para medir el desempeño de forma diferenciada a estos equipos. Todo ello refleja que la adaptación de los sistemas de evaluación no es ni será un proceso fácil, sino que implica adicionalmente, cambios en la cultura.

La principal fortaleza de los sistemas de evaluación tradicional es que cuentan con una orientación mixta, lo cual permite conocer el desempeño considerando tanto competencias como resultados. Asimismo, en relación a la frecuencia de evaluación, la misma se lleva a cabo anualmente por lo que no genera una gran demanda de trabajo para los responsables de la evaluación, como los jefes directos, y no es desgastante para los evaluados, si fuera más constante. Finalmente, todo el proceso se lleva a cabo mediante una plataforma digital, evitando de esta manera procesos manuales que demandarían mayor tiempo.

En relación a las debilidades de los sistemas de evaluación tradicionales en espacios *agile*, la frecuencia de retroalimentación es anual y se da después del proceso de evaluación, por lo que no se conoce el avance de los evaluados en el año. Asimismo, la cantidad de evaluadores participantes se reduce al jefe inmediato. De esta manera, no permite tener una visión holística del desempeño, ya que no considera a las personas con las que el evaluado interactúa.

En lo que refiere a los participantes en los procesos de evaluación, los sistemas tradicionales enfrentan el reto de abrir un espacio para la participación directa del cliente interno y/o externo lo cual, según los entrevistados de las áreas usuarias, sería importante considerar, ya que son estos los usuarios finales del producto o servicio.

A partir de los casos de estudio, los desafíos identificados para los sistemas de evaluación, producto de esta nueva dinámica de trabajo *agile* se encuentran relacionados principalmente al cambio cultural y de *mindset*. Esto es debido a que, el proceso de migración ha implicado una ruptura de paradigmas de jerarquía, infraestructura y de estructuras organizacionales, lo cual se ve acentuado por brechas generacionales. En este sentido, el cambio de las características del trabajo ha significado un proceso difícil para aquellos colaboradores acostumbrados a una dinámica tradicional, conservadora y vertical. Inclusive, las organizaciones que atravesaron por este proceso de cambio implementaron nuevos espacios de trabajo que incentiven la colaboración. Además, las estructuras se adecuaron a esta nueva dinámica ágil, a fin de que se promueva el *mindset agile*.

Por otra parte, un componente fundamental está relacionado al uso de las tecnologías y la digitalización de los procesos. Tomando en consideración el contexto actual de incertidumbre y de cambio en la organización del trabajo, se han generado nuevos desafíos para la gestión de desempeño como es la adaptación de la forma de evaluación a una modalidad de trabajo virtual. Esto último se relaciona con la capacitación de los líderes para que lleven a cabo un seguimiento de sus trabajadores de manera no presencial, basado en la confianza y cercanía.

A partir de lo expuesto, se recomienda que las organizaciones que se encuentren en el proceso de migración hacia un enfoque ágil adopten y promuevan valores alineados a una *cultura agile*, los cuales refuercen el uso de nuevas metodologías de trabajo. No obstante, en principio, se debe conocer el estado situacional de la cultura organizacional, con la finalidad de identificar a los diversos grupos generacionales, sus perfiles y sus necesidades. Posteriormente, la alta dirección debe comunicar el cambio cultural planteado, incluyendo el despliegue en los niveles operativos y tácticos. Es importante que la comunicación se desarrolle también en estos niveles, debido a que, según los entrevistados de los casos de estudio seleccionados los trabajadores jóvenes se caracterizan por tener mayor adaptación y apertura al cambio, en contraste con el personal de mayor rango de edad.

Además, como parte del proceso es indispensable el diseño de un plan de formación y aprendizaje que incluya un programa de transformación *agile*, a través de capacitaciones y talleres, con el objetivo de reforzar los conocimientos y competencias que la aplicación de estas

nuevas metodologías de trabajo demanda. Por un lado, ceremonias, herramientas y roles; por otro lado, competencias como innovación, adaptación, trabajo en equipo, comunicación, entre otros.

Respecto a los sistemas de evaluación de desempeño se requiere que estos sean flexibles, a fin de que se adecuen a los escenarios inciertos y cambiantes. Además, deben estar en la condición de adaptarse a nuevos objetivos o variaciones en los mismos, y de dar rápida respuesta a los retos que demande el mercado. Asimismo, debe ser una evaluación basada en evidencia, contar con herramientas de soporte ante cualquier incidencia, y debe estar vinculada a un programa de incentivos basados tanto en el proceso como en los resultados; de esta manera, estimular los cambios en la organización del trabajo.

En síntesis, el presente estudio ha permitido observar, explorar y comprender que la filosofía *agile* implica una serie de cambios no solo en la estructura y los sistemas de soporte de una organización, así como en programas de capacitación y cambios culturales, sino que además plantea la necesidad de rediseñar los sistemas de evaluación de desempeño para que sean flexibles, dinámicos, continuos y que incluyan la participación de múltiples evaluadores. Los sistemas de evaluación son uno de los principales sistemas de estímulo y alineamiento entre los objetivos organizacionales y el desempeño de los trabajadores.

En la actualidad, las empresas enfrentan un contexto incierto, cambiante y competitivo; por ello, se encuentran realizando grandes esfuerzos para contar con una dinámica de trabajo colaborativa, ágil, rápida y que responda a los requerimientos actuales del mercado y de los clientes. Desde la gestión de personas, los sistemas de evaluación son una de las principales herramientas para incentivar, estimular y alinear los esfuerzos de los colaboradores a los objetivos y la estrategia de la organización. No obstante, las empresas aún están en proceso de cambio de sus estructuras tradicionales y tienen desafíos pendientes que resolver en lo que respecta a la gestión del desempeño de sus trabajadores.

REFERENCIAS

- Aggarwal, A. & Mitra, G. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. 2(3). pp.617-620. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Gour_Mitra_Thakur/publication/264458875_Techniques_of_Performance_Appraisal-A_Review/links/53e06bdd0cf2aede4b4cc752/Techniques-of-Performance-Appraisal-A-Review.pdf
- Alles, M (2017). Herramienta N° 24. En *Las 50 Herramientas de los recursos humanos que todo profesional debe conocer* (pp.143 - 145). Buenos Aires, BA: Granica
- Álvarez, J. (2020). Bancarizados en cuarentena. *Anda Perú*, 13-15. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/bancarizados_en_cuarentena.pdf
- América Móvil (2020). *Informe de sustentabilidad 2019*. Recuperado de https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc_downloads/sustainability/2020/07/v2/Informe-de-Sustentabilidad-2019.pdf
- América Móvil (2019). *Informe de sustentabilidad 2018*. Recuperado de https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc_downloads/sustainability/es/AMX-IS-2018-ESP.PDF
- América Móvil (2018). *Informe de sustentabilidad 2017*. Recuperado de https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc_downloads/sustainability/es/amx-is-2017-esp-02.pdf
- América Móvil Perú (2017). *Informe de sostenibilidad 2016*. Recuperado de <https://static.claro.com.pe/img/otros/reporte-sostenibilidad-2016.pdf>
- América Móvil Perú (2016). *Informe de sostenibilidad 2015*. Recuperado de <https://static.claro.com.pe/img/otros/reporte-sostenibilidad-2015.pdf>
- Apoyo Consultoría (2020). *Análisis de los sobrecostos en el mercado de telecomunicaciones en el Perú*. Estado del mercado de las telecomunicaciones en el Perú. (p. 6-9). Recuperado de <http://www.afin.org.pe/pdfs/APOYOConsultor%C3%ADa.pdf>

- Apoyo y Asociados Internacionales. (2020a). Informe anual Banco de Crédito del Perú abril 2020 (p.1-5). Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/BCP%20dic19.pdf>
- Apoyo y Asociados Internacionales. (2020b). Informe anual BBVA Perú abril 2020 (p.1-5). Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/BBVA-Peru%CC%81-Dic-19.pdf>
- Apoyo y Asociados Internacionales. (2020c). Informe anual Interbank abril 2020 (p.1-5). Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/04/Interbank-Dic19.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú (2018). Global Findex 2017: 8.7 millones de peruanos ya utilizan pagos digitales. *Asbanc semanal. Gerencia de Estudios Económicos*, 8 (282), 1-4. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc-Semanal-282.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú (2019). Canales digitales ganan terreno aceleradamente en preferencias de usuarios bancarios. *Asbanc semanal. Gerencia de Estudios Económicos*, 9 (322), 1-4. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANAL-322.pdf>
- Banco BBVA Perú. (2020). *Memoria Institucional 2019*. Recuperado de <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/footer/nuestro-banco/memoria-anual-2019.pdf>
- BBVA Banco Continental (2019). *Memoria Institucional 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Banco Continental (2018). *Memoria Institucional 2017*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2017/descargas/BBVA-Continental-MA-2017.pdf>
- BBVA Banco Continental (2017). *Memoria Institucional 2016*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2016/descargas/BBVA-Continental-MA-2016.pdf>
- BBVA Banco Continental (2016). *Memoria Institucional 2015*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2015/descargas/pdf/memoria-completa.pdf>

- Banco de Crédito del Perú (2020). *Memoria Institucional 2019*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Reporte%20Anual%20BCP%202019.pdf>
- Banco de Crédito del Perú (2019). *Memoria Institucional 2018*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Reporte%20Anual%20BCP.pdf>
- Banco de Crédito del Perú (2018). *Memoria Institucional 2017*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20BCP%20Final.pdf>
- Banco de Crédito del Perú (2017). *Memoria Institucional 2016*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20BCP%202016.pdf>
- Banco de Crédito del Perú (2016). *Memoria Institucional 2015*. Recuperado de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual%20BCP%20VF.pdf>
- Banco Internacional del Perú (2020). *Reporte de sostenibilidad 2019*. Recuperado de <https://interbank.pe/documents/20182/2263274/reporte-de-sostenibilidad-2019-seccionb.pdf/a04bbe83-8221-40a2-8495-93357294bba1>
- Banco Internacional del Perú (2019). *Reporte de sostenibilidad 2018*. Recuperado de <https://interbank.pe/documents/20182/2263274/reporte-de-sostenibilidad-2018.pdf/44b35dfc-d449-466a-ab6c-0bab6db02cd3>
- Banco Internacional del Perú (2018). *Reporte de sostenibilidad 2017*. Recuperado de <https://interbank.pe/documents/20182/1136059/reporte-de-sostenibilidad-2017.pdf/358da809-b902-4ee8-9598-8f89c8f2b427>
- Banco Internacional del Perú (2017). *Memoria Institucional 2016*. Recuperado de <https://cdn.interbank.pe/documents/20182/145709/interbank-memoria-anual-2016/11487e6c-9e3f-4c62-9c6a-6979fe2c24df>
- Banco Internacional del Perú (2016). *Memoria Institucional 2015*. Recuperado de https://interbank.pe/documents/20182/145709/Memoria2015-vweb-final_01042016_1.pdf/e18b4b63-d4fb-4037-882d-a15f012011cc
- Bheemanathini, S., Srinivasan, B., & Jayaraman, A. (2019). A Review on Performance Management System (PMS) Methods for Employees Appraisal in an Organization. *Ind Eng Manage*, 8(279), 2. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/20e2/3a07a8774797fe6de547708e65089cc3d09a.pdf>

- Capelli, P. & Tavis, A. (2018). HR Goes Agile. *Harvard Business Review*, 96(2), 46.-52.
Recuperado de <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management#hr-goes-agile>
- Castillo, A (2018). Factores que impulsan la inversión en telecomunicaciones en el Perú: desempeño interno, calidad regulatoria y contexto macroeconómico. (Tesis de Maestría)
Recuperado de:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/10173/CASTILLO_LUNA_ANNA_FACTORES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Beck, K., Beedle M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M.,...D. Thomas (2001). *Manifiesto for Agile Software Development*. Recuperado de <http://agilemanifesto.org/>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4a ed.). New York: Oxford University Press.
- Cravino, L. (2015). Evolución histórica del concepto de gestión del desempeño. Historical evolution of the concept of performance management. *Revista de Ciencias Empresariales. Universidad Blas Pascal*, 1(1), 5-14. Recuperado de <https://revistas.ubp.edu.ar/index.php/revista-ciencias-empresariales/article/view/146/122>
- Chiavenato, I. (2009). Evaluación del desempeño. En R. Michaca & C. Zúñiga (Eds.), *Gestión del Talento Humano* (pp. 243-275). México: McGraw-Hill.
- Chinchay, P. & Reyes, F. (2019). *La transformación Agile y su incorporación en la evaluación de desempeño: análisis de estudios empíricos y teóricos asociados con el sector telecomunicaciones y otros servicios de la información*. (Tesina de pregrado). PUCP, Lima.
- Dagar, A. (2014). Review of performance appraisal techniques. *International Research Journal of Commerce Arts and Science*, 5(10), 16-23.
- Dessler, G & Varela, R (2011). Capítulo 6: Administración y Evaluación de Desempeño. En *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. (p.222-240).
Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Diebold, P., & Dahlem, M. (2014, May). Agile practices in practice: a mapping study. In *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 1-10).

- Ernst y Young (2016). De la disrupción a las Megatendencias. *Las ventajas de la Disrupción: Megatendencias para el futuro (5-13)*. Recuperado de <https://clubexcelencia.org/system/files/migrated/knowledge/documents/files/ey-las-ventajas-de-la-disrupcion-megatendencias-para-2016-y-futuro.pdf>
- Ernst y Young (2017). Digital Transformation for 2020 and beyond. *Fotografía sectorial: el cambio de paradigma a digital está en marcha*. (pp.7-13). Recuperado de https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/tmt/tmt-pdfs/ey-digital-transformation-for-2020-and-beyond.pdf
- Farieta, A (2015). Aproximaciones éticas al problema del free rider: consecuencialismo, deontologismo y ética de la virtud. *Discusiones Filosóficas*. 16(27), pp. 147-161.
- Fowler, M., & Highsmith, J (2001). The agile manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35. Recuperado de <http://users.jyu.fi/~mieijala/kandimateriaali/Agile-Manifesto.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). México: Mac Graw Hill editores.
- García, M. J. (2015). Estudio comparativo entre las metodologías ágiles y las metodologías tradicionales para la gestión de proyectos software. (Trabajo de maestría). Recuperado de <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/32457/6/TFMMIJGarciaRodriguezRUO.pdf>
- Huang, K., Chen, K., Huang, C., & Yien, J. (2011). Performance Appraisal-Management by Objective and Assessment Center. *American Journal of Applied Sciences* 8(3), pp. 271-276 Recuperado de <http://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/18927/1/2011003554OK.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Informe técnico Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2020. (Informe No. 2). Lima. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf
- Islam, M. A., Kamruzzaman M., & Redwanuzzaman, M. (2013). Human Resource Accounting: Recognition and disclosure of accounting methods & techniques. *Global Journal of Management and Business Research*. 13(3). Recuperado de <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/985/896>

- Khanna, M., & Sharma, R. K. (2014). Employees performance appraisal and its techniques: a review. *Asian Journal of Advanced Basic Sciences*, 2(2), pp. 51-58. Recuperado de http://www.eresearchco.com/ajabs/8%20Rajneesh%202_2_.pdf
- KPMG & Funcas. (2017). *El nivel de madurez digital. Sector Financiero en España*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/04/nivel-madurez-digital-sector-financiero-espana-kpmg-funcas.pdf>
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative text analysis: A guide to methods, practice and using software*. Great Britain: Sage Publication Ltd
- Llamas, F. J., & Fernández, J. C. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, (84), pp. 79-95. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00079.pdf>
- Louffat, E (2018). Evaluación de Desempeño. En *Administración de Personal*. (pp.115-30). Toluca, México: Cengage Editores
- Management Solutions. (2019). *De proyectos Agile a organizaciones Agile*. Recuperado de <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/organizaciones-agile.pdf>
- Mercer (2019). Alinear el Trabajo con el valor del Futuro. Tendencias Globales de Talento. Recuperado de <https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/tendencias-globales-de-talento-2019.pdf>
- Nerur, S., Mahapatra, R. & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communication of ACM*, 48(5), 72-78. Recuperado de <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/1060710.1060712>
- Organize Agile. (2020). *1er State of Agile HR 2020*. Soom Personas & Organizaciones. Recuperado de <https://www.stateofagilehr.com/assets/uploads/sites/3/2020/05/State-of-Agile-HR-2020-Spanish.pdf>
- Organización para la cooperación y el desarrollo económicos (2019). Una agenda de transición para un futuro que funcione para todos. *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019*, pp. 18-20.
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (2019). Memoria Institucional 2018. Recuperado de

<https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/memoria-institucional-de-osiptel-2018/memoria-institucional-de-osiptel-2018-web.pdf.pdf>

- Pérez, M. J. (2012). Guía comparativa de Metodologías ágiles. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1495/TFG-B.117.pdf?sequence=1>
- Pérez, O. A. (2011). Cuatro enfoques metodológicos para el desarrollo de Software RUP–MSF–XP–SCRUM. *Inventum*, 6(10), pp. 64-78. Recuperado de <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Inventum/article/view/9>
- Ponce, M. D. F., y Pasco, M. (2015). Guía de investigación Gestión. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2019). [PUCP]. *Informe de análisis sectorial: Sector Telecomunicaciones*. Recuperado de <https://cdn01.pucp.education/btpucp/2019/07/25201959/informe-sectorial-telecomunicaciones-actualizado-25-02-2019.pdf>
- Rejab, M., & Noble, J. (2018). Reforming Performance Appraisal for Agile Software Development Projects. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(4.19), 233.239. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/339310733_Reforming_Performance_Appraisal_for_Agile_Software_Development_Projects
- Rejab, M. M., Omar, M., Ahmad, M., & Hassan, S. (2019). Principles of reforming an agile-compliant performance appraisal. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 16(2), 1009-1017. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Mawarny_Md_Rejab/publication/339310881_Principles_of_reforming_an_agile-compliant_performance_appraisal/links/5e4aabcf458515072da6d45e/Principles-of-reforming-an-agile-compliant-performance-appraisal.pdf
- Smither, J. & London, M. (2009). *Performance Management: Putting research into action*. Estados Unidos: Jossey Bass, 15-16. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=4WHHDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=performance+management+smither+and+london&ots=ZN4rY87YuR&sig=DGu-67wO8Kq9usv2i1KDITO8R3A#v=onepage&q=performance%20management%20smither%20and%20london&f=false>
- Singh, P. (2015). *Performance Appraisal and it's Effectiveness in Modern Business Scenarios: 360 Degree Feedback*. India, 4-5. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/320490099_Effectiveness_of_Performance_Appraisal_System_and_its_Effect_on_Employee_Motivation

Telefónica del Perú (2020). *Memoria Institucional 2019*. Recuperado de :
<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/145778011/Memoria+2019+vf.pdf/353c9e80-be89-4823-766d-c84160a381fe>

Telefónica del Perú (2019). *Memoria Institucional 2018*. Recuperado de:
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA2018TDP.pdf>

Telefónica del Perú (2018). *Memoria Institucional 2017*. Recuperado de:
<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142189445/1.+Memoria+Integrada+TEF+-+2017+ultima+version+26.4.18.pdf/93cd58dd-9685-2b8a-1bb5-0cb82babd6bb>

Telefónica del Perú (2017). *Memoria Institucional 2016*. Recuperado de
<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Integrada%20TEF%20-%202016%20VERSION%20FINAL.pdf>

Telefónica del Perú (2016). *Memoria Institucional 2015*. Recuperado de:
<https://www.telefonica.com.pe/documents/142094031/142189445/MEMORIA+INTEGRADA+2015+20.07.pdf/2f8bb926-c27d-6657-dbb6-536517731840>

Valderrama, B (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Arandu- UTIC. Revista Científica Internacional de la Universidad Tecnológica Intercontinental*, 6(1), 15-50.
Recuperado de <http://www.utic.edu.py/revista.ojs/index.php/revista/article/view/82>

VersionOne, C (2019). *The 13th annual state of agile report*. Recuperado de
https://www.stateofagile.com/?_ga=2.140068915.1645431621.1578106161-5533174.1578106161#ufh-i-521251909-13th-annual-state-of-agile-report/473508

ANEXOS

ANEXO A: Sistematización de métodos de evaluación de desempeño

Tabla A1: Sistematización de métodos de evaluación de desempeño

Dimensiones	Definición	Evaluación de 180°	Evaluación de 360°	Administración por Objetivos (APO)	Escalas de observación por objetivos (BARS)	Assessment Center	Human Resource Accounting
<i>¿Cuáles son sus características?</i>							
<i>Orientación (+,-)</i>	El método de evaluación de desempeño valora más el proceso o el resultado, es decir, pone énfasis en "cómo" se alcanza la meta o en el cumplimiento de la meta en sí misma.	(+) Proceso: (comportamientos y competencias observadas en relación al puesto de trabajo) (-) Resultado: (logro de metas)	(+) Proceso: (comportamientos y competencias observadas en relación al puesto de trabajo) (-) Resultado: (logro de metas)	Solo resultado (logro de objetivos)	(=) Proceso: (observación de comportamientos) (=) Resultado: (puntuaciones y ranking a partir del logro de metas)	(+) Proceso: (observación de comportamientos en situaciones específicas) (-) Resultado: (toma de decisiones y capacidad de respuesta)	Solo resultado (comparación de costos)
<i>Nivel de aplicación</i>	Alcance del método de evaluación, es decir, es usual que se emplee a la totalidad o a un grupo específico de la empresa	Toda la compañía (Alles, 2017)	Mayor frecuencia de aplicación en el alto mando (Alles, 2017)	Puede no ser aplicable para toda la compañía (Bheemanathini, Srinivasan & Jayaraman). Es útil para puestos de alto nivel (Singh, 2015)	Toda la compañía	Aplicable a una cantidad limitada de trabajadores (Aggarwal & Mitra, 2013).	Toda la compañía

Tabla A1: Sistematización de métodos de evaluación de desempeño (continuación)

<i>Participantes</i>	La cantidad de actores involucrados en el proceso de evaluación de desempeño de un (01) individuo. Estos evaluadores pueden ser un (01) evaluador o múltiples.	Múltiples: Jefe inmediato, autoevaluación, pares, cliente (externo o interno) y subordinados	Múltiples: Jefe inmediato, autoevaluación, pares, cliente (externo o interno) y subordinados.	01 evaluador: jefe inmediato	Múltiples: Equipo evaluador (compuesto por RRHH como jefaturas y/o equipo externo)	Múltiples: Equipo evaluador (compuesto por RRHH como jefaturas y/o equipo externo)	01 evaluador: Personal designado para realizar la evaluación.
<i>Grado de confidencialidad</i>	En qué medida la identidad de los evaluadores participantes es conocida por el evaluado.	Alto (anónimo)	Alto (anónimo)	Bajo (el evaluador suele ser el jefe inmediato)	Bajo (la identidad es conocida por el evaluado)	Bajo (la identidad es conocida por el evaluado)	Bajo (la identidad es conocida por el evaluado)
<i>Periodicidad</i>	La frecuencia de tiempo decidida para evaluar el desempeño laboral, la cual usualmente es constante.	1 vez al año	1 vez al año	1 vez al año (Farrakh & Vaideeswaran, 2018)	1 vez al año (Khanna & Sharma, 2014)	1 vez al año	1 vez al año (Islam, Kamruzzaman & Redwanuzzaman, 2013)
<i>Competencias</i>	El conjunto de habilidades, capacidades, competencias y rasgos de personalidad que el método de evaluación de desempeño toma en cuenta.	Habilidades de trabajo en equipo y competencias interpersonales (Alles, 2017)	Competencias relacionadas a la satisfacción del cliente, habilidades interpersonales y de trabajo en equipo (Khanna & Sharma, 2014)	Capacidad de cumplimiento de metas; es decir, eficacia.	Rasgos de personalidad y competencias como trabajo en equipo, motivación, etc. (Carney, Chen, Feng, Inglese, Kell & Martin-Raugh, 2017)	Habilidad de persuasión, comunicación, asertividad, planificación, organización, manejo de estrés, auto confianza (Singh, 2015).	Capacidad de cumplimiento de metas; es decir, eficacia y eficiencia.

Tabla A1: Sistematización de métodos de evaluación de desempeño (continuación)

<i>Enfoque</i>	La forma de recolección de información, es decir, la fuente de datos. Esta puede ser de dos tipos: métricas numéricas o herramientas cualitativas	Mixto (50% cualitativo y 50% cuantitativo)	Mixto (50% cualitativo y 50% cuantitativo)	Cuantitativo (cumplimiento de metas)	Mixto (50% cualitativo y 50% cuantitativo)	Cualitativo (observación de comportamientos y entrevistas)	Cuantitativo (comparación de costos)
<i>Retroalimentación</i>	La etapa en la que los evaluadores emiten juicios de valor u opiniones sobre el evaluado; puede darse durante el proceso de medición o después de la obtención de los resultados.	Durante el proceso y posterior a la evaluación.	Durante el y posterior a la evaluación (Dessler, y Varela, 2011).	Se da después de la obtención de resultados.	Se da después de la obtención de resultados.	Se da después de la obtención de resultados.	Se da después de la obtención de resultados.

ANEXO B: Sistematización de metodologías ágiles más utilizadas

Tabla B1: Sistematización de metodologías ágiles

Dimensión	Definición	Kanban	Extreme Programming	Lean Startup	Scrum
	¿Cuáles son sus características?				
<i>Organización</i>	La forma en la que los trabajadores se disponen a realizar sus tareas en proyectos temporales, de manera individual o en equipo. Si es en equipo, puede ser multidisciplinario o sin roles establecidos.	En equipo (no especifica número)	En equipo multidisciplinario y multifuncional (entre 2 a 10 miembros)	Individual o en equipo	En equipo multidisciplinario y multifuncional (entre 5 a 11 miembros)
<i>Roles</i>	La forma en la que las responsabilidades son asignadas (roles definidos) o estos pueden variar dependiendo del proyecto.	No hay roles asignados	programador, cliente, tester, tracker, entrenador, consultor y gestor	No hay roles asignados	Product Owner, scrum master y equipo de desarrollo. No se cuenta con jefes
<i>Cliente</i>	El rol del cliente o usuario final es de participante activo y evalúa el proyecto, o se mantiene al margen del proceso.	Cliente no participante	Cliente como parte del equipo de desarrollo y brinda feedback	Usuario final como proveedor de feedback	Cliente como parte del equipo de desarrollo y brinda feedback (sprint Review)
<i>Competencias</i>	El conjunto de habilidades, competencias, conocimientos y valores que cada metodología <i>agile</i> prioriza en la organización del trabajo.	Organización, orden, control, eficiencia en tiempos, adaptación, transparencia, colaboración (Pérez, 2012)	Relaciones interpersonales, comunicación, retroalimentación, simplicidad en diseño, coraje, adaptación (García, 2015)	Innovación, creatividad, adaptación, eficiencia en costos y tiempo, simplicidad en diseño, toma de decisiones, retroalimentación (Llamas y Fernández, 2018)	Auto organización, toma de decisiones, colaboración, eficiencia en tiempos, transparencia, adaptación, compromiso, coraje, comunicación, retroalimentación (Pérez, 2011; Satpathy et al., 2017)
<i>Herramientas</i>	Las técnicas que se emplean para conocer el estado del proyecto. Se caracterizan por ser transparentes, abiertas y compartidas.	Herramientas visuales ej. muro Kanban:	Herramientas de validación ej. historias de usuario	No hacen uso de herramientas definidas	Herramientas "en vivo" ej. daily standups Herramientas visuales ej. scrumboard
<i>Retroalimentación</i>	De las opiniones de los equipos, se analizan los aprendizajes obtenidos en dos momentos: durante el desarrollo de cada iteración y en la entrega del proyecto final. Posteriormente, se proponen mejoras.	No es explícita	No es explícita	No es explícita	Sprint retrospective: reunión de evaluación tras cada sprint

ANEXO C: Ficha de entrevista piloto a profesionales ágiles

Tabla C1: Ficha técnica de entrevista piloto a profesionales ágiles

Empresa	Cargo actual	Duración	Fecha
Interbank	Especialista en Marketing Contextual	1 hora y 4 min.	26.06.2020
BBVA	Especialista en <i>Agile</i>	49 min.	26.06.2020



ANEXO D: Ficha de entrevista a expertos

Tabla D1: Ficha técnica de entrevista piloto a expertos

Organización	Nombre	Cargo actual	Duración	Fecha
Pontificia Universidad Católica del Perú	Mónica Llontop	Docente de la FGAD y ex directiva de recursos humanos de entidad financiera	58 min.	04.07.2020
Pontificia Universidad Católica del Perú	Ana Beingolea	Docente de la FGAD y ex directiva de recursos humanos de entidad financiera	50 min.	26.06.2020



ANEXO E: Guía de entrevista a profesionales de recursos humanos

Presentación

Buenas tardes, somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, nos encontramos llevando a cabo nuestro trabajo de investigación para la titulación que tiene por objetivo identificar las ventajas y desventajas de los sistemas de evaluación de desempeño en un contexto de cambio de la organización del trabajo bajo los principios *agile*, con la finalidad de explorar los desafíos que enfrentaría la gestión del desempeño en el futuro. Para ello, requerimos realizar entrevistas semiestructuradas de aproximadamente 50 minutos, en relación a su experiencia en esta materia.

Cabe mencionar que, la información recogida será con fines únicamente académicos y tratada con total confidencialidad. En ese sentido, le solicitamos nos pueda brindar el siguiente consentimiento:

Datos generales

Empresa/sector	Nombre	Cargo	Formación	Años en la posición
----------------	--------	-------	-----------	---------------------

En principio, comentar sobre el cambio en el mercado e introducir las metodologías ágiles de trabajo en los sectores de banca y telecomunicaciones

Pregunta introductoria:

1. Para iniciar la entrevista, ¿podría comentarnos brevemente sobre su trayectoria en el área de recursos humanos, en general? ¿Y en la gestión de desempeño, en particular?
2. En relación al tema de investigación, ¿podría comentarnos brevemente cuándo y cómo se adoptó la filosofía *agile* en la empresa?

En relación a la filosofía *agile* y a la metodología empleada en la empresa:

3. ¿Cuál de las siguientes metodologías ágiles aplican? Kanban, Lean Startup, XP, Scrum o alguna otra ¿Por qué?
4. Desde la perspectiva de recursos humanos, ¿qué ha implicado incorporar estas metodologías ágiles en la empresa?
5. ¿Estas metodologías de trabajo ágiles se aplican en toda la compañía o en algunas áreas específicas? ¿En cuáles?

En relación a la evaluación de desempeño aplicado en la empresa:

6. Actualmente, ¿cómo desarrolla la gestión de desempeño en su empresa? En particular, ¿utilizan alguno de los siguientes métodos?: 180°, 360°, APO, BARS, AC o HRA (o es un método nuevo)
7. ¿Cómo se relaciona el proceso de evaluación de desempeño con el sistema de bonificaciones propio de la empresa?
8. En relación a la medición del desempeño de quienes forman parte de equipos *agile*, ¿se emplea el mismo método de evaluación mencionado en la pregunta anterior?
9. En este sentido, ¿cómo ha evolucionado el sistema de evaluación de desempeño de equipos *agile* en su empresa?

Con respecto a la evaluación de desempeño de los profesionales que trabajan bajo metodologías ágiles, le planteamos las siguientes preguntas:

Orientación-Organización

10. ¿En qué se enfoca más el método de evaluación de desempeño aplicado por su empresa: al proceso o a los resultados? ¿Por qué es esto así?

Periodicidad-Organización

11. ¿Con qué frecuencia realizan las evaluaciones? ¿A qué responde esta periodicidad?

Enfoque

12. ¿Qué tipo de enfoque predomina en el método de evaluación: es cualitativo o cuantitativo?
13. ¿Qué tipo de herramienta se utiliza para evaluar a los equipos *agile*? (entrevistas, observaciones, encuestas, escalas, plataformas digitales, etc.) ¿Por qué?

Participantes evaluadores-Organización-Rol

14. ¿Quién es el responsable de llevar a cabo la evaluación de desempeño? ¿Quiénes participan en el proceso? ¿Por qué?
15. ¿Cuál es el rol que desempeña el cliente o usuario final en el proceso de evaluación de los equipos? ¿En qué medida brinda feedback al proyecto y los miembros del equipo?

Grado de Confidencialidad-Organización

16. ¿Qué tan importante es conocer o no la identidad del evaluador o los evaluadores?

Competencias-Organización-Rol

17. ¿Cuáles son las competencias (habilidades, conocimientos, capacidades y valores) que la empresa promueve en los equipos *agile*? ¿Estas se relacionan a los valores *agile* como colaboración, transparencia, innovación, etc?
18. ¿El método de evaluación que aplican les permite evaluar el logro y desarrollo de dichas competencias en los miembros de los equipos *agile*?

Retroalimentación-Cliente-Grado de Confidencialidad

19. A su criterio, ¿qué relevancia tiene el proceso de retroalimentación para la evaluación de desempeño y cómo se lleva a cabo?

Preguntas de cierre

20. Finalmente, a partir de lo revisado en la presente entrevista sobre las metodologías ágiles y de su experiencia en la gestión del desempeño, ¿cuáles cree son las fortalezas y debilidades del método de evaluación de desempeño que actualmente aplican? ¿Qué aspectos considera deben ser incluidos o modificados para que se adecúen a esta nueva dinámica de trabajo?
21. Teniendo en cuenta que la organización del trabajo ha cambiado y nos encontramos en un contexto de incertidumbre, ¿cuáles consideran serán los retos para la gestión de desempeño en general y la evaluación del desempeño en particular?

ANEXO F: Guía de entrevista a profesionales ágiles

Presentación

Buenas tardes, somos estudiantes de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, nos encontramos llevando a cabo un trabajo de investigación que tiene por objetivo identificar las ventajas y desventajas de los sistemas de evaluación de desempeño en un contexto de cambio de la organización del trabajo bajo los principios *agile* con la finalidad de explorar los desafíos que enfrentaría la gestión del desempeño en el futuro. Para ello, realizaremos entrevistas semiestructuradas a miembros de equipos *agile* de aproximadamente 45 minutos.

Cabe mencionar que, la información recogida será con fines únicamente académicos y tratada con total confidencialidad. En ese sentido, le solicitamos nos pueda brindar el siguiente consentimiento:

Datos personales

Nombre	Cargo	Formación	Años trabajando con metodologías ágiles
--------	-------	-----------	---

Datos generales

- ¿Cuántos años tienes en la empresa?
- ¿En qué área trabajas y desde cuándo?
- ¿Cuentas con un o más roles asignados en el momento?

En relación a la filosofía *agile* y la metodología empleada:

1. ¿Utilizas o has utilizado metodologías ágiles como Kanban, Lean Startup, XP, Scrum o alguna otra?
2. ¿Cuáles son las diferencias que percibes entre trabajar de forma tradicional y de forma *agile*? ¿Podrías mencionar algunas ventajas y desventajas?

Teniendo en cuenta que formas parte de un equipo que trabaja bajo metodologías ágiles, nos gustaría conocer cuál es tu percepción sobre la forma en la que eres evaluado en la empresa:

Orientación-Organización

3. En principio, ¿podrías contarnos brevemente cómo evalúa la empresa tu desempeño?
¿Existe alguna relación con el sistema de bonificaciones propio de la empresa?

4. ¿Consideras que la evaluación de desempeño debería estar orientada al proceso o al resultado? ¿Por qué?

Periodicidad-Organización

5. ¿Con qué frecuencia eres evaluado? ¿Estás de acuerdo con ello?
6. ¿Qué frecuencia propondrías? ¿Por qué?

Enfoque

7. ¿Cómo se lleva a cabo tu evaluación de desempeño? (por ejemplo, con encuestas, entrevistas, observación, plataformas, etc). ¿Crees que podría hacerse de otra manera? ¿Cuál?

Participantes-Organización-Rol-Grado de Confidencialidad

8. ¿Quiénes son los encargados de evaluarte? ¿Quiénes crees que deberían hacerlo? ¿Por qué?
9. ¿Consideras que es importante conocer la identidad de quienes te evalúan? ¿Por qué?
10. ¿Cuál es el rol que desempeña el cliente o usuario final en el proceso de evaluación? ¿En qué medida brinda feedback al proyecto y los miembros del equipo?

Competencias-Organización-Rol

11. ¿Qué competencias se te evalúan? ¿Consideras que son las adecuadas? ¿Cuáles propondrías?

Retroalimentación-Grado de Confidencialidad

12. ¿Tu evaluación de desempeño incluye retroalimentación? ¿Quiénes te dan retroalimentación, cómo y cuándo se lleva a cabo?
13. ¿Cómo se manifiestan los valores *agile* como colaboración, transparencia e innovación en el proceso de retroalimentación?

Pregunta de cierre

14. Finalmente, considerando esta nueva forma de trabajo *agile*, ¿qué mejoras deberían ser incluidas en tu evaluación de desempeño?

ANEXO G: Consentimiento informado

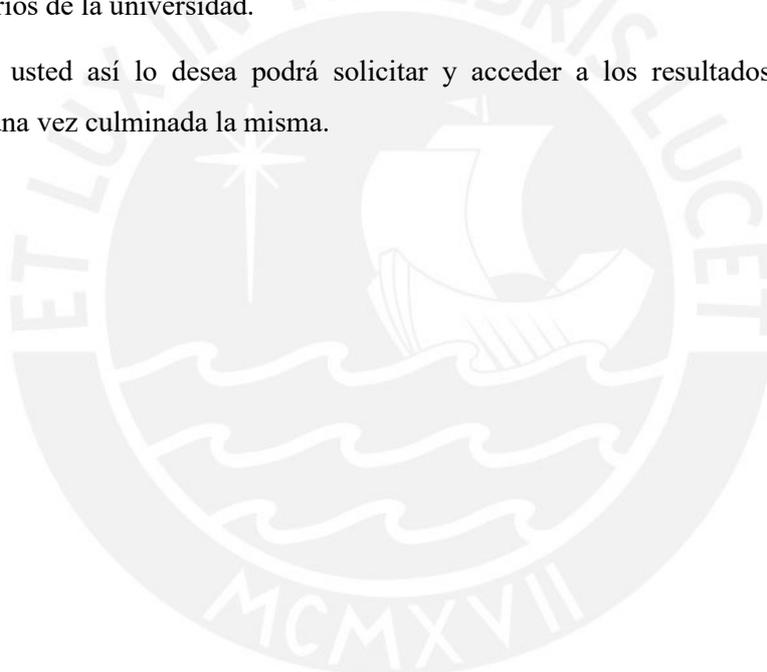
Consentimiento informado:

Usted _____, quien labora en _____ y ocupa el cargo de _____, nos autoriza grabar la presente entrevista como parte de la investigación en mención. De esta manera, su participación será voluntaria, teniendo la posibilidad de suspender esta comunicación cuando considere pertinente.

Usted desea que su participación sea reportada expresamente ____o se mantenga la confidencialidad de su identidad ____.

Al brindarnos su consentimiento, usted aprueba que la información recogida sea utilizada para fines estrictamente académicos, y que la información sea de acceso al público y esté disponible en los repositorios de la universidad.

Finalmente, si usted así lo desea podrá solicitar y acceder a los resultados de la presente investigación una vez culminada la misma.



ANEXO H: Ficha de entrevista a especialistas de recursos humanos

Tabla H1: Ficha técnica de entrevista área RRHH

Empresa	Participante	Cargo actual	Duración	Fecha
BCP	Participante 1	ANL	1 hora y 15 min.	14.08.2020
	Participante 2	GER	58 min.	04.08.2020
BBVA	Participante 3	BP	54 min.	04.08.2020
	Participante 4	SPC	1 hora y 3 min.	19.08.2020
IBK	Participante 5	ANL	43 min.	14.08.2020
	Participante 6	ANL	43 min.	14.08.2020
TDP	Participante 7	SPC	2 horas y 1 min.	17.08.2020
	Participante 8	ANL	1 hora y 40 min.	22.08.2020
Claro	Participante 9	ANL	59 min.	10.08.2020
	Participante 10	ANL	1 hora y 12 min.	06.08.2020

ANEXO I: Ficha de entrevista a profesionales ágiles

Tabla I1: Ficha técnica de entrevista áreas usuarias

Empresa	Participante	Cargo actual	Duración	Fecha
BCP	Participante 11	SPC	45 min	25.07.2020
	Participante 12	SBG	1 hora y 7 min.	31.07.2020
	Participante 13	SPC	44 min.	11.08.2020
	Participante 14	SPC	35 min.	15.08.2020
BBVA	Participante 15	SPC	1 hora y 2 min.	19.07.2020
	Participante 16	SPC	55 min.	30.07.2020
	Participante 17	SPC	1 hora y 13 min.	24.07.2020
	Participante 18	AGC	57 min.	30.07.2020
IBK	Participante 19	DIS	51 min.	17.07.2020
	Participante 20	SM	45 min.	16.07.2020
	Participante 21	SPC	52 min.	20.07.2020
	Participante 22	SUP	1 hora y 6 min.	01.08.2020
TDP	Participante 23	EJC	44 min	29.07.2020
	Participante 24	EJC	35 min.	10.07.2020
	Participante 25	JEF	46 min	15.07.2020
	Participante 26	SPC	51 min	16.07.2020
Claro	Participante 27	JEF	34 min.	23.07.2020
	Participante 28	ANL	47 min	24.07.2020
	Participante 29	SUP	38 min	12.08.2020
	Participante 30	ANL	57 min.	11.08.2020

ANEXO J: Codificación de cargos de los entrevistados

Tabla J1: Códigos y significados

Código	Significado
GER	gerente
SBG	subgerente
SPC	especialista
SUP	supervisor
EJC	ejecutivo
BP	business partner
ANL	analista

