

GUÍA

***LAS NUEVAS
TENDENCIAS EN
GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO***

INDICE

Introducción	03
Modelos de gestión del desempeño según objetivos de cada empresa	04
Cómo crear objetivos SMART para la gestión de desempeño	10
7 tips para que las personas escuchen tu feedback	15
¿Cómo fomentan el desempeño laboral las mejores empresas para trabajar?	18
Gestión del desempeño en empresas top del mundo	21
3 preguntas para planificar el feedback para tu equipo	26
6 tips para crear buenos modelos de Evaluación de Desempeño	29
Conclusión	29

INTRODUCCIÓN

Mejorar la productividad de los colaboradores en forma sostenible es uno de los grandes desafíos que enfrentan las empresas hoy en día.

No solo se trata de cómo medir el cumplimiento de objetivos por parte de los empleados, sino también de los objetivos de gestión de personas.

Se trata de cómo definir, medir y alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía a través de un proceso de gestión del desempeño eficiente. La clave en este aspecto radica en la tecnología y la planificación.

En esta guía de nuevas tendencias en gestión de desempeño mostramos las tecnologías y prácticas más innovadoras y efectivas para eliminar la ineficiencia de los procesos de gestión del desempeño.

Desde cómo usar el modelo SMART en la planificación de evaluaciones de desempeño, hasta cómo medir objetivos de gestión del desempeño, esperamos que esta guía te sirva para agregar más valor al negocio y la organización.

- 1. Modelos de gestión del desempeño según objetivos de cada empresa**
- 2. Cómo crear objetivos SMART para la gestión de desempeño**
- 3. 7 tips para que las personas escuchen tu feedback**
- 4. ¿Cómo fomentan el desempeño laboral las mejores empresas para trabajar?**
- 5. Gestión del desempeño en empresas top del mundo**
- 6. 3 preguntas para planificar el feedback para tu equipo**
- 7. 6 tips para crear buenos modelos de Evaluación de Desempeño**

MODELOS DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN OBJETIVOS DE CADA EMPRESA

Es importante que los gerentes y directores de las empresas actuales desechen la anticuada metodología de realizar revisiones de gestión de desempeño de forma anual o cada seis meses.

La gestión del desempeño cumple el rol de enfatizar la comunicación, agregando valor a la organización promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades mediante evaluaciones constantes.

Sin embargo, la clave para desarrollar un excelente modelo de gestión de desempeño según los objetivos de cada empresa, **comienza por hacerlo basado en la mejora frecuente, de forma automatizada y teniendo un feedback constante entre el colaborador y el jefe.**

La gestión de desempeño tradicional pasó de moda

Las empresas actuales deben olvidar el sistema de gestión de desempeño tradicional.

Estamos en 2017, donde la tecnología y digitalización son herramientas que nos permiten avanzar cada día con diferentes **servicios automatizados que agilizan los procesos, mejoran los resultados en las empresas y el desempeño de los colaboradores.**



En la actualidad, más de un tercio de las empresas estadounidenses **están reemplazando las evaluaciones anuales por procesos más frecuentes e informales entre gerentes y trabajadores**. Hablamos de compañías competitivas e innovadoras como son Adobe, Juniper Systems, Dell, Microsoft e IBM. Además, otras firmas profesionales se han unido a esta reinversión del modelo de gestión del desempeño, como Deloitte, Accenture y PwC.

La clave está en que las empresas que aún no han dado el primer paso a la digitalización de los procesos de gestión de desempeño, evalúen las características de sus programas actuales.

Esto incluye desde el establecimiento de metas y su evaluación, hasta los incentivos que otorgan a sus colaboradores.

En este contexto, los líderes de RRHH están siendo empujados a asumir un rol más importante en mover a las organizaciones a ser digitales y no sólo a utilizar algunas tecnologías digitales.

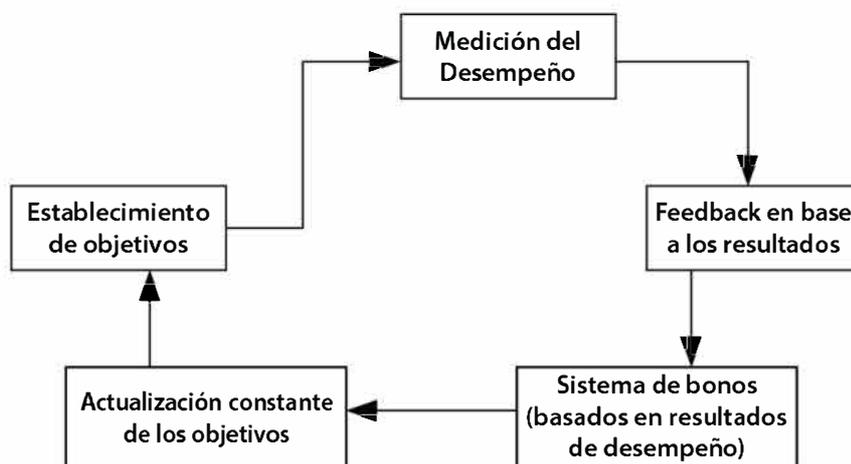
Alineando la gestión del desempeño con los objetivos de la empresa

Los modelos y procesos de desarrollo organizacional varían según los objetivos de cada empresa. Por lo tanto, la gestión del desempeño que cada compañía aplique internamente, **debe ir alineada a dichos objetivos**.

En base a esto, no existe un modelo exclusivo de gestión del desempeño universalmente aceptado. Mabey(1) recomienda un modelo de gestión del desempeño en forma de "ciclo de gestión del rendimiento".

Este ciclo tiene 5 etapas que sugieren cómo se debe implementar el sistema de gestión del desempeño en una empresa. Las etapas del ciclo del sistema incluyen:

1. Establecimiento de objetivos.
2. Medición del desempeño.
3. Feedback en base a los resultados.
4. Sistema de bonos basado en resultados de desempeño
5. Y actualización constante de los objetivos (Mabey et al, 1999).



Para cumplir con estos objetivos adecuadamente, **es necesario automatizar los procesos a través de una plataforma capaz de mantener constante retroalimentación entre la organización y los colaboradores.** Es imperativo que esta retroalimentación sea manera frecuente y **en tiempo real.**

De este modo, trazar correctamente los objetivos de una organización **permite evaluar en mejor medida su desempeño, definir qué tan similar es a lo que inicialmente se propuso,** y permite revisar qué planes estratégicos deben emplearse para mejoras en el mediano y largo plazo.

La clave está en que exista un alineamiento entre el core business del negocio, los objetivos y metas de la empresa y de cada colaborador.

Tres ejemplos de compañías con novedosos modelos de gestión de desempeño

Llevar a cabo un buen plan de gestión del desempeño no es una tarea fácil. Sin embargo, realizando este proceso frecuentemente y con una plataforma digital que cumpla con los requisitos mínimos, es posible llegar al éxito.

Las compañías internacionales de alto prestigio, consideran la gestión del desempeño como una "potenciación del rendimiento". A continuación te mostramos tres ejemplos de empresas que han sabido adaptar sus modelos de gestión del desempeño a sus objetivos.

1. Deloitte: sincronizando sus objetivos

Esta empresa, con más de 65 mil empleados, en más de una oportunidad vio comprometido su tradicional modelo de desempeño, básicamente porque había perdido un alineamiento con sus objetivos inmediatos.

La compañía, identificó particularmente dos fallas en su antiguo sistema:

- Su proceso de gestión del desempeño utilizaba casi 2 millones de horas de trabajo al año!
- Los resultados de desempeño eran habitualmente inconsistentes y no explicaban la subjetividad de los evaluadores.

Luego de evaluar consistentemente las malas prácticas que arrojaban estos malos resultados, Deloitte transformó completamente su modelo de gestión del desempeño, aplicando estas ideas clave:

- La gestión del desempeño debe **enfocarse en reconocer un buen desempeño**, y no lo contrario.
- Las revisiones y feedback de gestión del desempeño **deben enfocarse en el futuro, no centrarse en el pasado**.
- Las revisiones de gestión del desempeño deberían **priorizar los comentarios de los compañeros y supervisores directos de un empleado**; sin embargo, la administración considera la subjetividad de esta retroalimentación durante el proceso.

2. General Electric: no más revisión anual

General Electric fue una de las organizaciones defensoras de que los procesos de gestión del desempeño debían ser anuales.

Para reemplazar ese antiguo sistema, la compañía devolvió el poder a sus gerentes. **La nueva misión de los gerentes es apoyar de manera más orgánica a sus trabajadores sin utilizar un sistema de clasificación estrictamente definido.**

Los gerentes de General Electric ahora trabajan con trabajadores durante todo el año, modificando el enfoque de la evaluación a la **fijación de metas y la orientación de aspiración.**

3. Accenture: fomentando el alto rendimiento

Similar al caso de General Electric, Accenture **decidió que un sistema de evaluación rígido no es adecuado para fomentar el alto desempeño de los empleados.**

Ello porque a menudo se recompensa a quienes son los mejores y se dejan de lado a quienes tienen un menor rendimiento, generando discordias y problemas internos entre los compañeros de trabajo.

Para sobrellevar esta situación, **la compañía pasó de la evaluación del desempeño al desarrollo del desempeño.** En un proceso multifacético, los colaboradores trabajan con sus superiores para establecer metas para ellos mismos.

Luego, los empleados trabajan durante todo el año para alcanzar dichos objetivos, **todo esto respaldado por mecanismos de retroalimentación interna como un software interno fácil de usar.**

Conclusión

Es importante que los gerentes de cada rubro entiendan que para llegar a excelentes resultados en los sistemas de gestión de desempeño, deben dejar de lado los procesos higiénicos manuales, ya que generalmente no agregan valor.

En cambio, una plataforma capaz de mantener la información en tiempo real, generando retroalimentación constante y seguimiento de la mejora por medio de diferentes funcionalidades, permitirá que los procesos se vuelven más ágiles, entregando así mejores resultados.

Además, el ahorro a corto plazo para las organizaciones que decidan digitalizar sus procesos de gestión de desempeño será notorio.

La razón es que la mayoría de las empresas gastan todo el tiempo y presupuesto en la primera etapa, basada en las tareas de consultoría y planificación de las etapas manuales, dejando de lado el seguimiento de la mejora continua, que, finalmente, es la clave del éxito.

CÓMO CREAR OBJETIVOS SMART PARA LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Mientras más claro y preciso seas al definir las metas y los objetivos en la gestión del desempeño de los colaboradores, mejor fruto rendirá tu trabajo.

Para ello es importante que te apoyes en metodologías que establezcan puntos de referencia alcanzables, que conduzcan al desarrollo y éxito de toda el área de gestión de personas.

Precisamente, éstas son las ventajas de aplicar el método SMART en la gestión de Recursos Humanos.

Estas metas deben ser Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con un Tiempo o duración determinado.

¿Cómo hacerlo sin quedar a medio camino?

A continuación te explicamos algunos ejemplos de cómo puedes organizar la gestión de personas usando esta metodología:

1. ESPECÍFICO

Partamos con una meta sencilla y concreta: **"Quiero mejorar la manera de ahorrar dinero"**

¿Está correctamente formulada esta meta? ¿Por qué? ¿Qué significa exactamente? ¿En qué impacta este ahorro? ¿Cómo empezaré? ¿Para qué quiero ahorrar? Y finalmente, la pregunta del millón: ¿Es específica?



Ciertamente, esta formulación está equivocada porque no es específica, por ende no es posible realizarla mediante objetivos claros y concretos.

En síntesis: Específico implica que las metas deben ser precisas y entendibles en todas sus aristas posibles.

Entonces, ¿cómo es la versión correcta?

“Quiero mejorar mi nivel de ahorro personal, destinando mensualmente 5% del total de mi sueldo, disminuyendo a la vez gastos superfluos a la mitad, como salidas a comer y consumo de entretenimiento”.

2. MEDIBLE

En este caso, usaremos como ejemplo una necesidad usual entre los colaboradores de una empresa: **“Quiero un ascenso”.**

Nuevamente, surgen muchas preguntas ante una idea tan general: ¿Cuándo? ¿En cuánto tiempo? ¿Cómo sabré si se cumplió? ¿Qué debo hacer para lograrlo? ¿Cómo mido si puedo ascender? ¿Cuáles son las posibilidades de que se abra un cupo? ¿Para qué quiero ascender?

La forma en que esta meta está formulada deja abiertas todas estas preguntas. Por ende, los objetivos para alcanzarla no son medibles ni en el tiempo ni en el espacio, no hay métrica que indique dónde está el colaborador y hacia dónde se dirige.

En síntesis: Medible implica que la meta y sus objetivos deben ser cuantificables; es la única manera de saber cuánto falta por lograrla. Entonces, ¿cómo quedaría correctamente formulado?:

“Quiero lograr un ascenso en los próximos 2 años, llegando a ocupar el puesto de mi actual supervisor. Para esto debo mejorar los resultados de mi evaluación de desempeño desde 85% a 95% de cumplimiento de las metas establecidas. Por ello, deberé mejorar mis competencias de liderazgo, para lo cual tomaré 2 cursos impartidos por la organización”.

3. ALCANZABLE

Para este punto, usaremos el siguiente ejemplo: **“Quiero ahorrar tiempo en las reuniones de la organización”**.

¿Por qué? ¿Es realmente posible? ¿Cuál es el tiempo adecuado? ¿Cuento con los recursos necesarios para lograr esta meta? ¿Tengo las herramientas competentes para ejecutar esa acción?

La definición de esta meta no responde estas preguntas, porque no establece si lo deseado realmente podrá concretarse, no hay parámetros de ningún tipo, se desconoce si hay recursos tanto de tiempo como de competencias necesarias.

En síntesis: Alcanzable significa establecer cuál es el procedimiento para llegar a una meta y qué tan posible es lograrla.

Entonces, ¿cómo sería la versión correcta?

“Quiero mejorar la productividad de las reuniones de toda la organización, reduciendo los tiempos en 50% y estableciendo tiempos concretos por cada tema, los cuales serán verificados por un responsable en cada una de estas reuniones. La fecha límite es el 31 de agosto del próximo año”.

4. RELEVANTE

En este caso, abordaremos un ejemplo complejo: **“Necesito despedir a un trabajador”**.

¿Por qué? ¿Es el momento adecuado para hacerlo? ¿Cuál es el objetivo estratégico de esta meta? ¿Es realmente necesario el cambio? ¿Qué tan relevante es? ¿A quién influye? ¿Quién lo hará?

Una meta tan delicada como es desvincular a un colaborador debe ser planteada de forma mucho más específica, medible y alcanzable, y que sea relevante para la empresa.

En este caso en particular, los objetivos deben estar definidos cuidadosamente, para tu bien y el del colaborador.

Para ello debes ser realista en lo que te propones, considerar todas las variables que puedan afectar la meta, y analizar si tus competencias son las adecuadas para afrontar este desafío.

En síntesis: La meta debe estar de acuerdo con la estrategia global del negocio, laboral o profesional. Entonces, ¿cómo quedaría correcto?

“Debo desvincular a una persona en específico que no cumple con el desempeño deseado, con el objetivo de optimizar el rendimiento de su área en los próximos 6 meses, mejorando los indicadores de venta desde el actual 3% a 12%, por lo que el nuevo colaborador deberá ser seleccionado dentro de los próximos 60 días”.

6. TIEMPO LÍMITE

Para este aspecto del método SMART usaremos la siguiente afirmación: **“Quiero sacarle provecho a los KPI de mi área”.**

¿Para qué necesito esta meta? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Tiene sentido aprovechar los KPI del área? ¿A quién influye esta mejora? ¿Cuánto tiempo tengo para realizar este objetivo? ¿Están los plazos de ejecución del objetivo establecidos correctamente?

Es imposible responder estas preguntas de manera correcta dado que la meta no tiene ningún plazo o tiempos claros.

En síntesis: La meta y sus objetivos deben determinar el momento y los plazos de ejecución de forma exacta, para ejecutar los planes de acción en un tiempo determinado. Entonces, ¿cómo es correcto plantear esta meta?

“Debo reorganizar la medición de la productividad de la organización, analizando y mejorando los KPI de mi área, con el fin de mejorar la gestión global de ésta y de la organización, disminuyendo en 10% el tiempo destinado a la revisión de indicadores, con fecha límite de ejecución para el 7 de diciembre del presente año”.

Ahora bien, ¿quieres darle un toque aún más emocionante a tu gestión de personas?

Una vez que domines la metodología SMART, ponte como desafío expandir cada una de las aristas de tus objetivos.

- I. Además de Específicos, que sean DESAFIANTES al involucrar todos tus conocimientos y habilidades para alcanzarlos.
- II. Además de Medibles, que sea un MIX DE OBJETIVOS cualitativos y cuantitativos, para que las cifras apelen tanto a los desafíos laborales como organizacionales.
- III. Que sean Alcanzables y que también estén ALINEADOS con los objetivos funcionales del área o del negocio.
- IV. Que sean Relevantes y estén REVISADOS, en cuanto a cumplimiento y según las circunstancias (fijas o cambiantes).
- V. Que tengan un Tiempo Determinado y ACORDADOS ENTRE SUPERVISOR Y COLABORADOR, ya que es clave el intercambio de ideas entre ambas partes.

Como verás, la correcta definición de metas y objetivos para alcanzarlas es tanto o más importante que lograrlas, cuando se trata de la gestión de personas.

Aplicar los objetivos **SMART** ayuda a aclarar el camino a seguir y aumenta considerablemente las posibilidades de una exitosa gestión de desempeño.

7 TIPS PARA QUE LAS PERSONAS ESCUCHEN TU FEEDBACK

Es clave comunicar a los colaboradores sus buenos y malos desempeños. Sin embargo, es común caer en errores que harán que estas reuniones sean menos efectivas.

Ya lo comentaba en el blog los 6 grandes errores que cometen los jefes al momento de dar feedback a sus equipos. ¿Pero qué pasa si das feedback y no pasa nada?

Muchos jefes no se dan cuenta de que están cometiendo estos errores, aún cuando tienen las mejores de las intenciones.

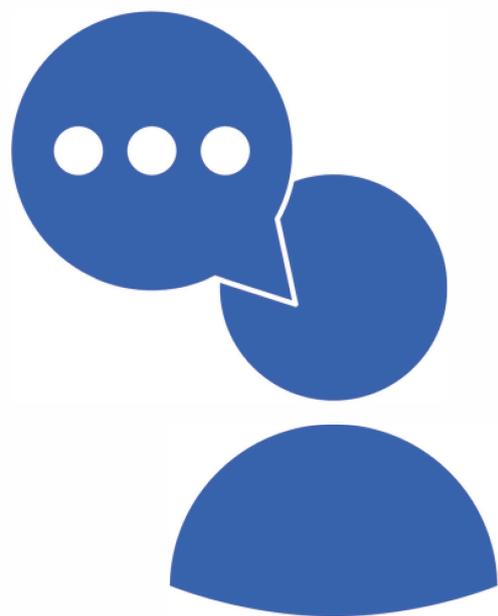
Ponte en esta situación: es la tercera vez que le comentas posibles mejoras a tus colaboradores y su comportamiento aún no cambia. Bastante frustrante, ¿no crees?

Podrías pensar que no es problema si ya no sigues dando retroalimentación. No lo hagas.

Muchos de tus colaboradores anhelan estos encuentros. De hecho, de acuerdo a una encuesta de la empresa Globoforce, **69% de los colaboradores mejoraría todavía más su rendimiento si recibiera comentarios correctivos con mayor periodicidad.**

Pero si los trabajadores buscan tanto estas instancias y están dispuestos a apoyarlas, ¿por qué no logras que te escuchen?

Sigue estos consejos y asegúrate de que tus colaboradores pongan atención y acusen recibo activamente de lo que tienes que decirles.



1. Sé honesto y directo

Parece bastante simple, pero muchos de los líderes no suelen serlo.

Una práctica bastante usada es dar sugerencias de cambios entre elogios, pero la mayoría de las veces no es útil. Por lo tanto, dar retroalimentación directa y sin rodeos sigue siendo la mejor opción.

2. Gana su respeto

No importa cuán estructurada o sincera sea la reunión con el trabajador, si éste no respeta a su evaluador, no lo escuchará. Como líder, debes ser una fuente confiable de información y consejos. De lo contrario, tus comentarios no serán tomados en serio y sus consecuencias no serán las que buscas.

3. Expresa tus sentimientos

No se trata de un ataque personal. La evaluación debe enfocarse en el comportamiento de la persona y no en la persona misma.

Una forma de lograr esto es expresar cómo te hace sentir el comportamiento del colaborador que quieres que cambie.

Por ejemplo, si dices: "Cuando haces X, me hace sentir Y ..", esto permite que el destinatario empatice contigo y lo perciba como una sugerencia honesta.

4. Escucha a tus colaboradores

Cuanto más escuches a tus trabajadores, mejor será tu capacidad para dar un feedback efectivo y relevante.

Esto es esencial para que los demás acusen recibo de tus comentarios. Escuchar a los miembros del equipo demuestra la importancia que tienen sus opiniones y te ayudará a construir un ambiente de confianza y respeto dentro entre ellos.

5. Fija objetivos claros

La manera más eficaz de mejorar el rendimiento de los colaboradores es vincular los comentarios con un objetivo específico.

De esta manera, ellos sabrán claramente cuál es el tema que deben mejorar, o si mejoraron dentro de un tiempo determinado.

6. Da feedback continuo

Dicen que la práctica hace la perfección. Es mucho más probable que tus comentarios sean escuchados si los trabajadores están acostumbrados a recibirlos constantemente.

Las investigaciones muestran que las empresas que implementan este tipo de comunicación experimentan menos de rotación que aquellas que no.

Por ejemplo, a través de la plataforma Rankmi, los equipos de trabajo realizan feedback continuo en todo momento y disfrutan de los beneficios que conlleva esta comunicación constante.

7. Haz seguimiento

Dentro de todo proceso de gestión de desempeño, es necesario realizar un seguimiento de las actividades y de los avances logrados.

Esto, para cerciorarse de que los objetivos y evaluaciones respectivas fueron puestos en práctica después del encuentro en los que fueron comunicados.

Mientras más continua sea la práctica, más posibilidades tendrás de mejorar el rendimiento; harás un monitoreo y aconsejarás activamente todo el tiempo.

¿CÓMO FOMENTAN EL DESEMPEÑO LABORAL LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR?

¿Cómo fomentan el desempeño laboral las mejores empresas para trabajar?

Al momento de decidir dónde trabajar, los jóvenes profesionales consideran como factores decisivos el aprendizaje y el desarrollo que les puede ofrecer una empresa.

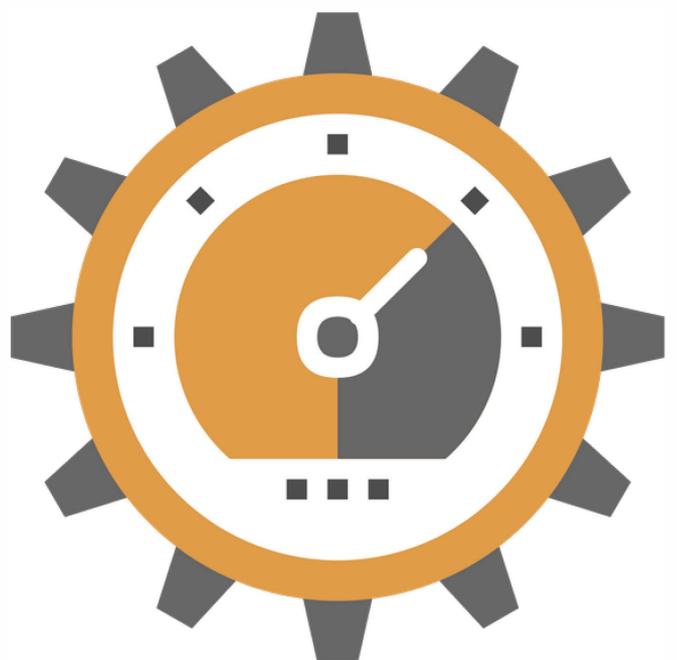
La estabilidad laboral, el buen ambiente y la imagen que la compañía proyecta, también son puntos clave en esta decisión.

Así lo sostiene el [estudio realizado por la plataforma First Job y la consultora Adecco](#), que entrevistó a más de 7 mil profesionales en Chile.

Estos drivers no sólo son relevantes al comienzo, sino que durante todo el tiempo que el trabajador permanece en una organización. Resguardando estas características, se puede contar con un [equipo más comprometido](#) y, por lo tanto, mayor productividad.

Por esta razón el desafío de reconocidas multinacionales es fomentar el desempeño laboral. ¿Cómo lo hacen? A través de distintos incentivos como beneficios, reconocimiento laboral y, principalmente, desarrollo profesional.

Ahora, ¿por qué centrarnos en los jóvenes talentos? Porque se presume que para 2020 éstos representarán el 75% de la fuerza laboral mundial. Y según el INE, en Chile son casi 4,3 millones de personas las que tienen entre 21 y 35 años.



Casos internacionales

Algunas de las compañías mejor evaluadas en el [Glassdoor's 2017 Employee Choice Awards](#) coinciden en varias prácticas.

Google, por ejemplo, se ha posicionado como un paraíso laboral. Oficinas bien decoradas, espacios para fomentar la entretención y la creatividad, un casino con comida gratis, la posibilidad de ocupar 20% del horario laboral en lo que quieras.

En algunas ciudades incluso permiten que vayas con tu mascota.

Sin embargo, estos factores son solo parte de los incentivos que tienen quienes trabajan en Google. Al partir el día, los colaboradores pueden escoger en qué proyectos involucrarse. Y si no hay ninguno que los convenza pueden proponer uno. Todas las ideas son escuchadas.

Facebook, por su lado, ofrece a sus colaboradores la posibilidad de aprender y desarrollarse en otros equipos y proyectos.

Después de trabajar un año en determinada área, la persona debe elegir otro departamento para quedarse por un mes. Si le gusta, puede permanecer ahí o simplemente escoger una nueva área.

Netflix es una plataforma para el tiempo libre, por lo tanto entiende a la perfección su valor. ¿Qué ofrecen? Vacaciones sin límites. Si tu trabajo está hecho y tu jefe está de acuerdo, adelante, toma los días que quieras. Esto es positivo para ambas partes, ya que se traduce en un ahorro para la oficina y para el trabajador.

Asimismo, le entrega la responsabilidad de administrar su tiempo. LinkedIn tiene una política similar.

Sin embargo, [un artículo de la BBC](#), recalca que los beneficios pueden ser un buen incentivo para el mejor desempeño de los trabajadores, pero es fundamental saber administrarlos.

Si éstos sobrepasan el espacio u horario laboral, probablemente el colaborador se sentirá acorralado y creará que el trabajo consume gran parte de su vida.

¿Qué pasa en Chile?

En el caso de Chile, el primer lugar del [Great Place to Work de 2016](#) fue de Transbank, que lleva años ocupando las primeras posiciones del ranking.

La galardonada empresa reveló a [Publimetro](#) algunas de las claves de su reconocimiento.

Principalmente éstas apuntan a la importancia de creer en las personas y entender que nadie se motiva solo por beneficios monetarios.

Asimismo, sostuvo que el desarrollo y el bienestar son esenciales para que la innovación y la creatividad proliferen.

Conclusión

Las mejores empresas para trabajar alrededor del mundo coinciden en incentivos que resguardan la flexibilidad y el tiempo libre, además de entregar la posibilidad de crecer profesionalmente.

No solo se trata de ofrecer comodidades, sino que generar un ambiente más amable que promueva la creación de ideas y el buen desempeño laboral.

Es muy relevante entender específicamente dónde están los intereses de los trabajadores, para así entender qué buscan al interior de la empresa. Hoy los beneficios transaccionales como los bonos o incentivos económicos no son los principales drivers o impulsores que lleven a las personas a ser más productivos en la organización.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN EMPRESAS TOP DEL MUNDO

El capital humano es el motor del éxito de las empresas, y por ende, el factor clave que las vuelve más competitivas y productivas. Sin embargo, cuando se hace evidente para una compañía que su metodología de gestión del desempeño no está entregando los resultados deseados, es necesario echar un vistazo a los modelos de gestión del desempeño en empresas top del mundo y así mejorar.

Para empezar, los gerentes deben tener claro que para mejorar los niveles de desempeño de sus empresas, **deben analizar primero si han generado la cultura necesaria para la gestión del desempeño y además si el sistema que están utilizando para realizarla es el adecuado.**

Los sistemas más completos de hoy funcionan a través de softwares, servicios tecnológicos que llegaron para intervenir y cerrar la brecha entre lo antiguo y lo nuevo, y así facilitar el proceso de registros regulares, retroalimentación y comunicación efectiva.

Las 3 empresas con el mejor sistema de gestión del desempeño

1.- Deloitte

En una [encuesta pública realizada en 2014](#) por Deloitte, más de la mitad de los ejecutivos encuestados (58%) consideraba que el enfoque sobre la gestión del desempeño no impulsaba al compromiso de los empleados ni al alto rendimiento.



La sugerencia fue crear un sistema más ágil, que funcionara en tiempo real e individualmente, enfocado en impulsar la productividad hacia el futuro en lugar de realizar evaluaciones del pasado.

Si pensamos en la cantidad de empleados que tiene Deloitte (+65.000), no parecía tan fácil **crear un nuevo enfoque a la gestión del desempeño**. No obstante, una vez observados los resultados de la encuesta, Deloitte identificó dos fallas en su antiguo sistema que requería realizar cambios urgentes:

- Se basaba en un proceso de evaluación que consumía casi 2 millones de horas de trabajo al año.
- Era un sistema orientado solo en calificaciones de desempeño que a menudo eran inconsistentes y que no tenían en cuenta la subjetividad de los evaluadores.

“Los objetivos anuales están pasando a ser un sistema anticuado para nuestro mundo en tiempo real, y las conversaciones sobre las calificaciones de fin de año son generalmente menos valiosas que las conversaciones realizadas en el momento sobre el rendimiento real” Deloitte

Después de una importante autocrítica, Deloitte transformó su modelo de gestión del desempeño, basado en estas ideas clave:

- La gestión del desempeño debe centrarse en reconocer un buen rendimiento, no los aspectos negativos.
- Las revisiones de desempeño deben enfocarse en el futuro y no quedarse estancados en las fallas del pasado.
- Las revisiones de rendimiento deben priorizar el feedback de los compañeros y los supervisores directos de los colaboradores.

2.- General Electrics:

General Electrics es el mejor ejemplo de una empresa que **realizaba el tradicional ritual de gestión del desempeño solo una vez al año y que lo hizo así durante décadas.**

Jack Welch, presidente por 20 años y CEO de General Electrics, *es conocido por ser uno de los creadores de los sistemas de desempeño de los años 90'*, y durante ese tiempo, muchas otras compañías siguieron su ejemplo y aplicaron sistemas similares dentro de sus organizaciones. Sin embargo, 30 años después de su inicio, GE admitió que ese sistema ya no estaba funcionando bien y era necesario dar un nuevo enfoque a la gestión del desempeño.

Para reemplazar esa metodología, **la compañía devolvió el poder a sus gerentes, permitiéndoles brindar un apoyo más orgánico a sus empleados**, sin un sistema de clasificación estrictamente definido, buscando relativizar los ratings y poner mayor peso en la habilidad de los líderes para brindar coaching y desarrollo a los colaboradores.

Actualmente, los gerentes de GE trabajan con sus empleados durante todo el año, cambiando el enfoque de la evaluación **al establecimiento de metas y la orientación aspiracional.**

3.- Google

Google en sí nunca ha sido una compañía basada en las reglas tradicionales. Un ejemplo de esto es que las clasificaciones formales jamás fueron parte del proceso de la compañía, en cambio, **la fijación de metas por parte de los empleados ha sido parte del ADN de Google desde el principio.**

John Doerr de KPCB trajo originalmente un nuevo estilo de fijación de objetivos, utilizando objetivos y resultados clave (OKR), a Google (de Intel). *“...como un firme defensor de los OKR, ofrecí presentar el sistema OKR a Larry, Sergey y al equipo de liderazgo de Google...Larry y Sergey vieron el valor de inmediato...nos llevó un par de iteraciones, pero descubrimos la cadencia y el modelo correctos y, hasta el día de hoy, Larry escribe sus OKRs personales y los OKR corporativos de Google cada trimestre.”* John Doerr

Como afirma Doerr, los gerentes de Google continúan perfeccionando este enfoque para capacitar a los empleados en la creación y el logro de sus objetivos.

Estas tres compañías top aplicaron exitosos modelos de gestión del desempeño y tienen algo en común: **todas están cambiando su metodología a un nuevo enfoque a la gestión del desempeño, basado en lo que los empleados deben hacer en el trabajo para ayudar a desarrollar sus habilidades como individuos.**

3 tendencias claves para un exitoso modelo gestión del desempeño

Observando el impacto positivo que trajo el nuevo modelo de gestión del desempeño a las empresas anteriormente mencionadas, podemos concluir que hay 3 tendencias que se repiten entre ellas:

1.- De objetivos estándar a objetivos adaptables:

Google y General Electric identificaron que establecer objetivos al inicio del año y esperar hasta el final para revisarlos, no es beneficioso en un ambiente empresarial tan volátil.

Sus nuevos modelos permiten revisar y ajustar las metas de trabajo en varias oportunidades cada año para que sean relevantes y estén en sintonía con las prioridades cambiantes del mercado.

2.- De revisiones a fin de año, a "check-ins" regulares:

Este es el caso de General Electrics, protagonistas del gran cambio que implica realizar revisiones anuales a realizarlas periódicamente.

En GE, los líderes generan una conexión más cercana con sus colaboradores, conversando regularmente en instancias de tipo "check-in" para asegurarse que las contribuciones o inconvenientes son abordados en el momento y así evitar llevarse sorpresas.

3.- Del enfoque hacia las debilidades a las fortalezas de cada colaborador:

Habitualmente en los procesos de evaluación del desempeño, los jefes se enfocan en criticar aquellas áreas problemáticas o las que hay que mejorar.

En los nuevos modelos de gestión del desempeño, el foco de la conversación está puesto en las fortalezas del colaborador y cómo seguir maximizándolas.

Una referente de esta buena práctica es la profesora de Stanford [Carol Dweck](#) quien concluyó que una "mentalidad basada en el desarrollo" ("growth mindset") es más efectiva y logra mayores resultados.

Lograr el éxito en una empresa través de los nuevos modelos de gestión del desempeño no sería posible si no se trabaja en conjunto con **una tecnología que permita generar una conexión y feedback en tiempo real entre los jefes y colaboradores.**

Por ejemplo, en Google realizaron una prueba en la cual solicitaron el apoyo a 6000 trabajadores para que revisaran las ventajas y desventajas de 8 sistemas diferentes de gestión del desempeño (mientras el resto de la compañía continuaba utilizando su sistema tradicional). **Luego, en base al feedback recibido, construyeron la metodología que utiliza hoy toda la compañía.**

3 PREGUNTAS PARA PLANIFICAR EL FEEDBACK PARA TU EQUIPO

Entregar feedback que efectivamente mejore el rendimiento de los colaboradores es un arte y una ciencia.

Existe amplia evidencia de que la retroalimentación genera valor de negocio:

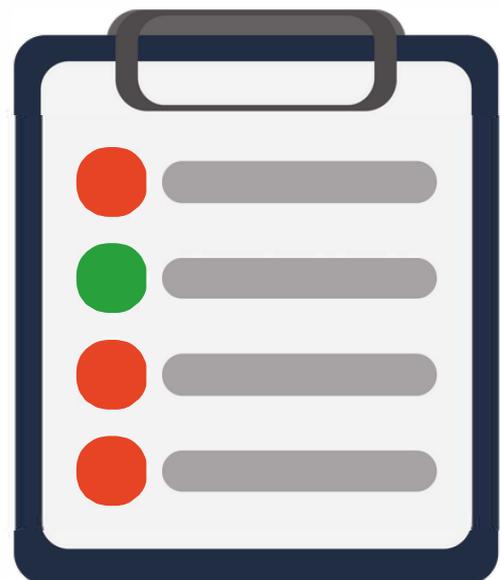
- Los gerentes que reciben retroalimentación basada en sus fortalezas son 9% más rentables
- Según el [Harvard Business Review](#), el 69% de los empleados dice que trabajaría más duro si su esfuerzo fuese más reconocido

Todos necesitamos saber cómo están evaluando nuestro trabajo. Entender qué estamos haciendo bien y en qué podemos mejorar, hace que podamos enfocarnos y ser más productivos.

Como lo vimos en el blog "[7 tips para que las personas escuchen tu feedback](#)", entregar comentarios a un equipo es clave en un buen liderazgo.

Pero, ¿cuál es el momento para hacerlo? ¿Cómo debemos hacerlo? ¿Dónde?

Estas son las preguntas que debes plantearte antes de entregar un feedback a tu equipo:



¿Cómo?

Lo primero que debes hacer es planificar el momento en que realizarás el feedback. Por ejemplo, si se trata de feedback positivo, puedes hacerlo al comenzar una reunión.

En el inicio, puedes aclarar la estructura de la misma y luego mencionar un reconocimiento general y un logro individual.

Lo importante es que tus comentarios sean concretos y específicos. Es mucho mejor decir que un informe estaba muy completo y con una introducción muy bien desarrollada, que simplemente decir que está bien hecho.

Como te contamos en [“La guía que todo líder necesita para realizar un feedback positivo”](#), puedes partir por una emoción (“estoy muy contenta”), luego una acción (“porque ayer Teresa pudo lidiar con un cliente complicado”) y finalizar con la consecuencia (“esto es muy importante para que podamos llegar a nuestra meta de satisfacción al cliente”).

Además, preocúpate de tener una actitud empática y de escuchar al otro. Según un [estudio realizado por la consultora ILC Group](#), especialista en Recursos Humanos, ésta es una de las habilidades más valorada en los buenos líderes.

De esta manera, la persona podrá contarte qué dificultades tuvo y puedas ayudarla a resolver estos impedimentos.

Cuando se trata de feedback negativo, debes dar opciones de cómo el trabajo podría hacerse mejor. Jack Zenger experto en liderazgo y gestión a nivel mundial, destaca que el feedback debe ser correctivo y no una crítica.

6. Da feedback continuo

El momento en que se entrega el feedback es clave. La idea es que la persona esté disponible y no tenga tareas urgentes por resolver. Así podrá prestar la atención que sea necesaria y puedan conversar extensamente si es necesario.

Lo fundamental es que ninguna de las partes sienta que quedan temas pendientes en esta conversación.

Otro aspecto importante es que no dejes pasar demasiado tiempo. Si vas a tocar un hecho puntual, intenta que esta conversación sea oportuna. La idea es que la persona entienda a qué te estás refiriendo y lo vea como un hecho reciente.

Lo mejor es que no acumules quejas y le des la oportunidad a la otra persona de hacer algo al respecto. No esperes a decirlo cuando tengas un mal día.

Según Achievers, **80% de los colaboradores Gen Y prefiere el reconocimiento "in situ" a las revisiones formales.**

Dónde

En este caso, el lugar lo determinará el tipo de feedback. Si se trata de algo positivo puedes optar por hacerlo de manera pública. Así la persona puede ser reconocida por el equipo y otros integrantes pueden seguir sus pasos. También funciona con un reconocimiento grupal.

Si se trata de feedback negativo, lo mejor es que busques un lugar privado donde ambos puedan sentirse cómodos y puedan hablar sin interrupciones. Recuerda ser receptivo.

Estas simples preguntas pueden ayudar a planificar el feedback hacia tu equipo, para que puedan entenderlo y valorarlo.

Con detalles como el lugar o el momento puedes generar una gran diferencia en la recepción de tus comentarios.

6 TIPS PARA CREAR BUENOS MODELOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

¿Cuáles son las características de los modelos de evaluación de desempeño efectivos?

La respuesta depende de las necesidades del negocio y tu área de gestión de talento.

Por esta razón, es clave que tu instrumento metodológico entregue información gestionable valiosa para impactar positivamente en otros indicadores, como por ejemplo: **el clima organizacional o reducir la tasa de rotación o mejorar la productividad.**

A continuación compartimos algunos tips para crear set de competencias de evaluación.

Metas claras

El instrumento debe levantar información que permita a la gerencia de Recursos Humanos tomar decisiones estratégicas sobre el personal.

Halogen Software recomienda que el área de gestión de personas trabaje con los líderes de la organización para que apliquen la metodología SMART a la hora de definir metas para sí mismos y su equipo.



Haz clic aquí para descargar nuestra [Guía para usar SMART goals en tus procesos de Gestión de Personas.](#)

Que sea fácil de usar

Las instrucciones deben ser claras y fáciles de entender, tanto para el gerente, como el colaborador que debe contestar la evaluación.

Cuando las preguntas son complicadas, suelen suceder dos cosas: los jefes tienen problemas para completarlas y, además, es más difícil procesarlas.

En este sentido, no debemos perder de vista que estamos evaluando el desempeño de un colaborador con la finalidad de poder, posteriormente, entregar feedback que lo ayude a mejorar. Esto nos lleva al siguiente punto.

Determina el objetivo de la evaluación

El cuestionario debe estar diseñado con un objetivo organizacional en mente. Recuerda que se trata de alinear los comportamientos de los colaboradores con las necesidades del negocio.

1. ¿Quieres reforzar la cultura organizacional?
2. ¿Te estás enfocando en desarrollar a los colaboradores?
3. ¿Necesitas empujar un gran cambio organizacional?
4. ¿Quieres identificar a los empleados de alto potencial?
5. ¿Buscas comprender mejor qué impide a un equipo elevar su productividad?

Define tu escala de evaluación

Es imperativo que la calificación sea tan objetiva y consistente como sea posible. Incluir una descripción de la escala en el cuestionario es una buena idea.

Sin embargo, la escala tradicional o Likert de cinco puntos incluye la mediana. Por lo tanto, no necesariamente permite distinguir entre los empleados de alto y bajo rendimiento.

Si quieres que los jefes califiquen a los colaboradores como "alto" o "bajo" rendimiento, puedes usar una escala de cuatro puntos por ejemplo.

[Haz clic aquí](#) para leer nuestro blog sobre los nuevos métodos de gestión del desempeño.

Utiliza tecnología

Es difícil de creer, pero aún hay empresas que ejecutan este proceso con planillas excel o incluso papel.

Una plataforma en la nube permite agilizar todo el procesamiento de datos y ahorrar valioso tiempo en la implementación de mejoras.

Otro beneficio de tener evaluaciones de desempeño en la nube es que todo queda registrado, de forma que tanto gerentes como colaboradores pueden revisar la información cuantas veces lo necesiten.

Define tu escala de evaluación

Es imperativo que la calificación sea tan objetiva y consistente como sea posible. Incluir una descripción de la escala en el cuestionario es una buena idea.

Sin embargo, la escala tradicional o Likert de cinco puntos incluye la mediana. Por lo tanto, no necesariamente permite distinguir entre los empleados de alto y bajo rendimiento.

Si quieres que los jefes califiquen a los colaboradores como "alto" o "bajo" rendimiento, puedes usar una escala de cuatro puntos por ejemplo.

[Haz clic aquí](#) para leer nuestro blog sobre los nuevos métodos de gestión del desempeño.

Utiliza tecnología

Es difícil de creer, pero aún hay empresas que ejecutan este proceso con planillas excel o incluso papel.

Una plataforma en la nube permite agilizar todo el procesamiento de datos y ahorrar valioso tiempo en la implementación de mejoras.

Otro beneficio de tener evaluaciones de desempeño en la nube es que todo queda registrado, de forma que tanto gerentes como colaboradores pueden revisar la información cuantas veces lo necesiten.

Dales tiempo para completar la evaluación

No envíes la encuesta un viernes por la tarde y esperes recibirla el lunes a primera hora.

SurveyMonkey recomienda dar el tiempo necesario para completarla y enviar recordatorios a medida que se acerca el fin del plazo.

Tampoco esperes que los colaboradores la completen en su tiempo libre. Debes generar las condiciones para que puedan tomar algunos minutos de su horario laboral para completar la tarea.

Dos ejemplos

¿Cómo plasmar estos consejos en un formulario de evaluación de desempeño? Aquí tenemos dos ejemplos, cortesía de [Rankmi.com](https://rankmi.com)

1. Formulario abierto

- Nombra tres cosas que el colaborador X hizo bien este año. Por favor incluye ejemplos específicos.
- Nombra tres áreas que el colaborador puede mejorar el próximo años. Por favor incluye ejemplos específicos.

Este formulario no puede ser más breve y directo, aunque algunas empresas pueden necesitar un enfoque más elaborado.

Ya que este ejemplo no tiene una escala de calificación, es muy importante no perder el enfoque de la evaluación.

El objetivo de este ejemplo es usar dos o tres preguntas abiertas para abrir una conversación honesta sobre el desempeño y áreas de mejora del empleado.

2. Evaluación por competencias basada en conductas

Lo más importante de la evaluación por competencias es que la escala de evaluación sea simple, clara y muy descriptiva. No puede haber espacio para confusiones sobre el significado de cada competencia.

Los criterios de calificación quedan a elección del evaluador, pero es importante dejar un espacio para comentarios en cada campo del formulario.

Asimismo, el jefe debe explicar por qué está otorgando esta calificación y respaldar su decisión con ejemplos específicos.

Competencia	Conductas	Evaluación	Comentarios
Responsabilidades y calidad	Cumple procedimientos asociados a sus tareas	Nota de 1 - 5	
	Cumple consistentemente con los plazos acordados	Nota de 1 - 5	
	Hace esfuerzos adicionales para asegurar la calidad de su trabajo	Nota de 1 - 5	
Colaboración y trabajo en equipo	Tiene relaciones profesionales y cordiales con sus colegas	Nota de 1 - 5	
	Resuelve conflictos de forma respetuosa	Nota de 1 - 5	
	Busca proactivamente formas de apoyar el trabajo de los demás	Nota de 1 - 5	
Liderazgo	Delega eficientemente las tareas en su equipo	Nota de 1 - 5	
	Hace seguimiento minucioso de tareas asignadas a su equipo	Nota de 1 - 5	
	Realiza acciones concretas para desarrollar de su equipo	Nota de 1 - 5	
Comunicación	Es capaz de presentar is complejas en forma simple	Nota de 1 - 5	
	Se comunica claramente de forma escrita	Nota de 1 - 5	
	Toma acción para comprender los requerimientos de clientes y contrapartes	Nota de 1 - 5	

- 5 – Este colaborador se esfuerza más allá de lo esperado
- 4 – Siempre cumple con lo esperado y algunas veces supera las expectativas
- 3 – Cumple con lo esperado, pero rara vez supera las expectativas
- 2 – Está bajo las expectativas
- 1 – Este empleado está completamente desconectado de su trabajo y nunca cumple las expectativas

Los modelos de evaluación de desempeño son una importante herramienta con que los líderes de Gestión de Personas pueden crear valor al negocio.

Por lo tanto, es muy importante adaptar este instrumento a los cambios que hoy afectan al ecosistema organizacional, sobre todo en términos de tecnología, cultura y colaboradores.

Te invitamos a aplicar estos tips lo antes posible para introducir mejoras en tus procesos de gestión de desempeño.

Conclusión

En esta guía de nuevas tendencias en gestión de desempeño hemos querido abarcar los aspectos más importantes de este proceso clave.

Esperamos te sea útil para potenciar tu planificación de procesos de gestión del desempeño y no dudes en hacernos llegar tus comentarios y sugerencias.



Build a people- centric culture

Descubre nuestras soluciones



Performance



Experience



Talent Management



Connection



hablemos@rankmi.com

Solicita una demo aquí

