



1er Estudio Latinoamericano

Gestión estratégica del Desempeño



Descripción

Este estudio busca **tomar una radiografía acerca de las prácticas de Gestión del Desempeño**, sus etapas, focos, y **la administración de sus resultados**. Buscamos levantar información útil para que los expertos en Desarrollo Organizacional puedan proponer medidas y mejores prácticas para potenciar el crecimiento en sus compañías. Uno de los mayores temas que buscamos cubrir tiene que ver con el cambio de paradigma desde la Evaluación del Desempeño, a su gestión constante. De acuerdo a una investigación publicada por el Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, **la recomendación es mantener procesos de Gestión del Desempeño constantes que entreguen Feedback continuo acerca del trabajo de los colaboradores. A través de la siguiente investigación logramos confirmar que las organizaciones de la región deben actualizarse hacia esta nueva modalidad.**

Introducción

El 2020 quedará marcado en la historia de la humanidad como el año en el que el planeta tuvo que detenerse debido a una crisis sanitaria.

El COVID-19 cambió por completo el panorama para millones de trabajadores alrededor de todo el mundo, pero también derribó mitos y sentó las bases para un nuevo paradigma laboral.

Las organizaciones se han adaptado a estos cambios, acelerando su transformación digital de forma inusitada. Por ejemplo, pasamos de tener el teletrabajo como un beneficio para unos pocos, a ser una realidad (o una necesidad) para cientos de miles de organizaciones.

La contingencia ha desafiado directamente nuestra forma de vivir y trabajar, y los líderes de Gestión de Personas han tenido que tomar un rol protagónico en esta adaptación. Con el fin de poder seguir cumpliendo su misión de salvaguardar la integridad, bienestar y productividad en sus empresas, han tenido que abordar grandes desafíos.

Uno de los procesos claves en esta etapa es la Gestión del Desempeño. Muchas de las organizaciones que trabajan con nosotros han tenido que cambiar, adaptar y re enfocar sus procesos, abriendo oportunidades de aprendizaje para toda la comunidad de Gestión de Personas. **Es por esto que en Rankmi y Circular HR hemos decidido explorar juntos esta nueva realidad y compartir nuestros hallazgos con todos ustedes.**



Philip Wood
Gerente General
Circular HR

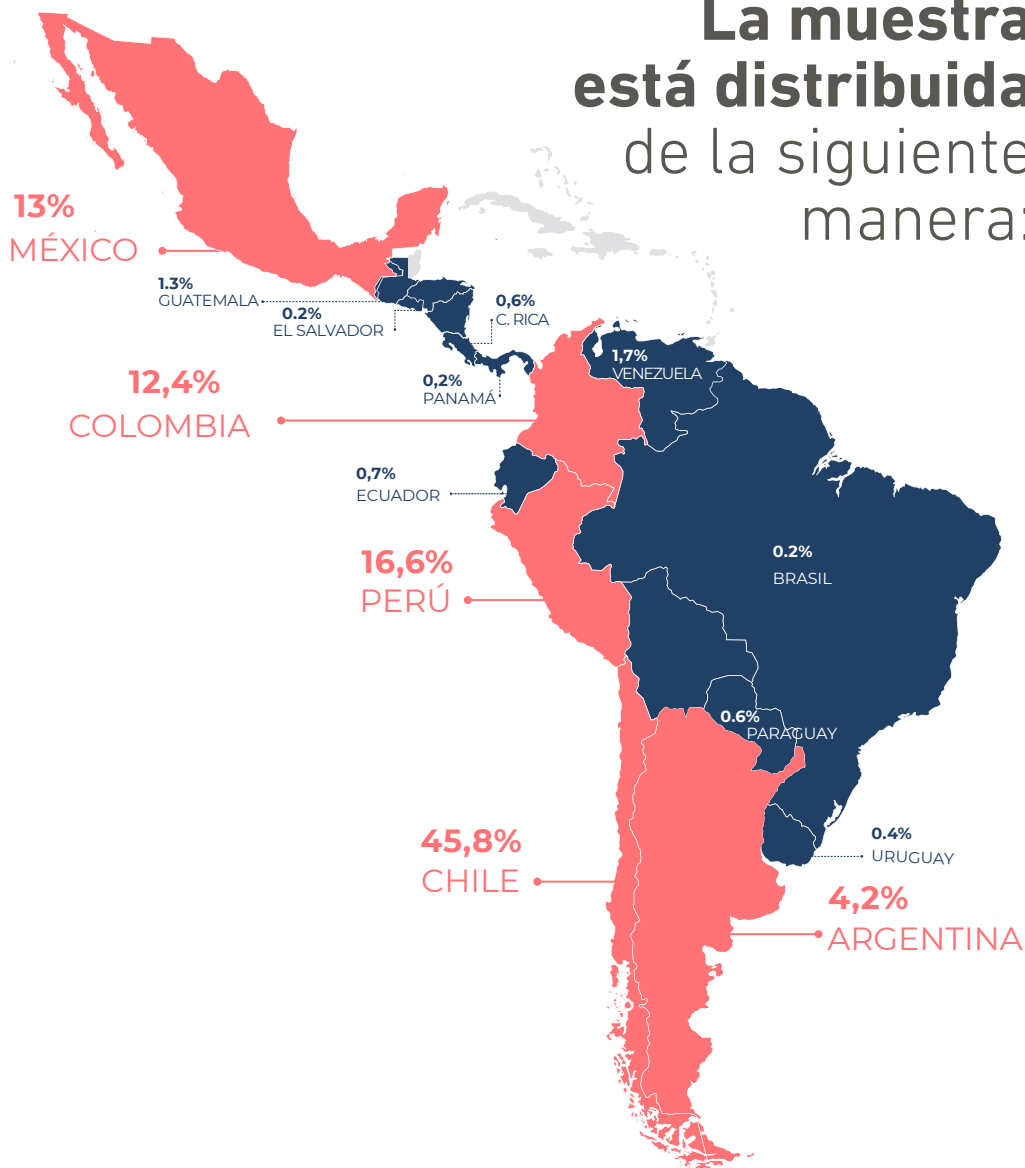


Felipe Cuadra
Cofundador
Rankmi

Sobre el estudio:

En este estudio participaron en total 690 líderes de Gestión de Personas de distintos países de Latinoamérica, quienes respondieron nuestra encuesta durante octubre de 2020.

La muestra está distribuida de la siguiente manera:



Distribución de participantes por industria:



13%
COMERCIO Y
RETAIL



10.9%
FINANCIERO



9.5%
TECNOLOGÍA Y
TELECOMUNICACIONES



9.1%
PRODUCCIÓN Y
MANUFACTURA



8.8%
ASESORÍA Y
CONSULTORA



8%
EDUCACIÓN



7.2%
ALIMENTOS Y
AGROINDUSTRIA



7%
OTRAS
INDUSTRIAS



7%
OTROS
SERVICIOS



6.9%
CONSTRUCCIÓN,
INGENIERÍA E
INMOBILIARIA



5.7%
TRANSPORTE
Y LOGÍSTICA

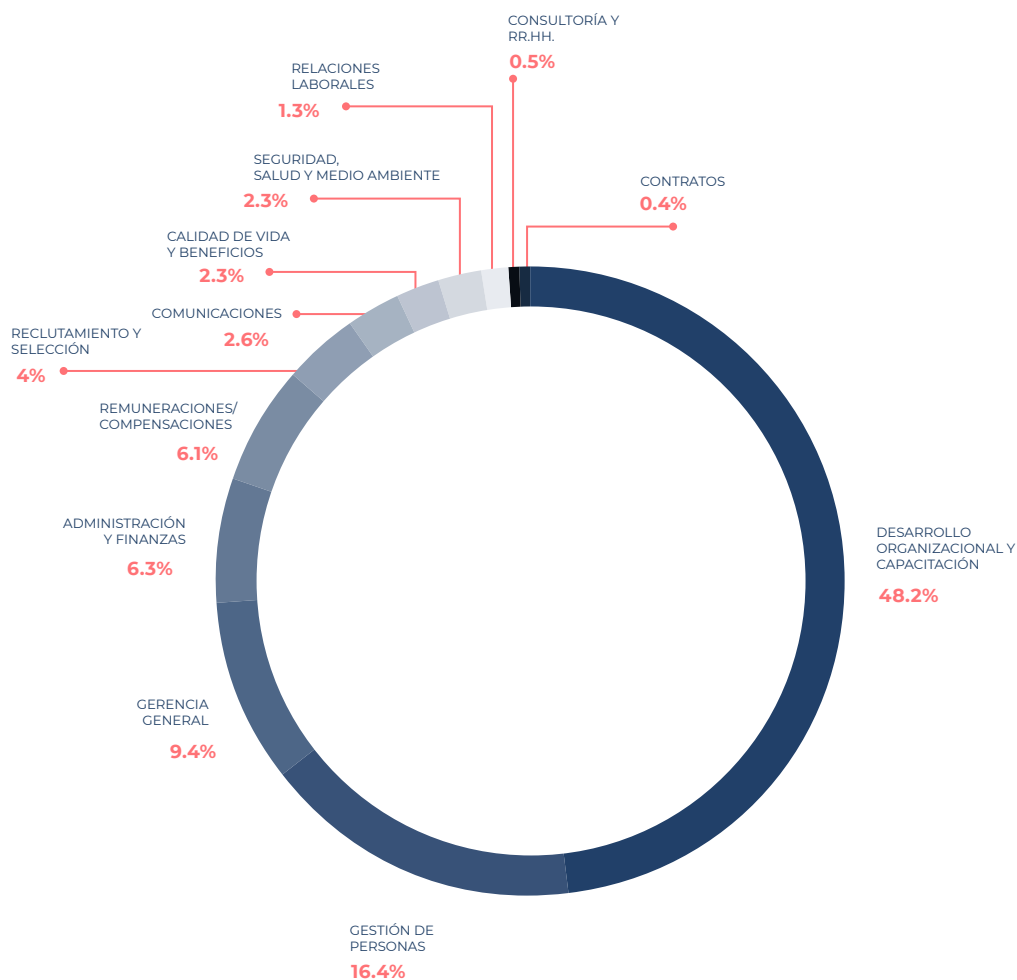


4%
SALUD



2.8%
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA Y ESTATAL

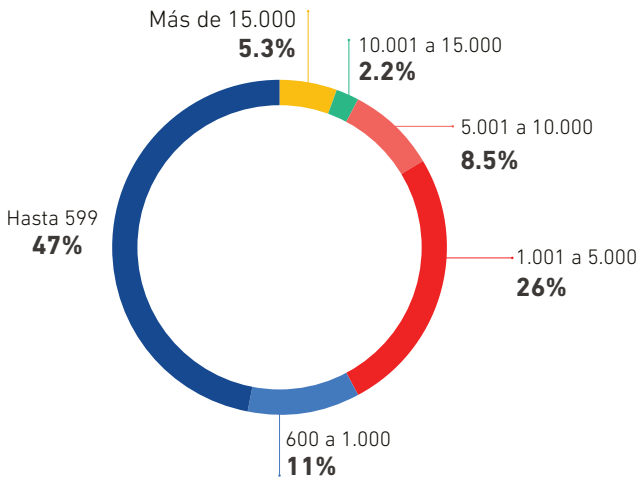
Distribución de participantes por área:



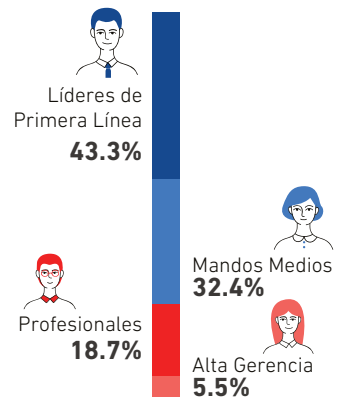


Distribución por cantidad de trabajadores

DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPACIÓN
por cantidad de trabajadores



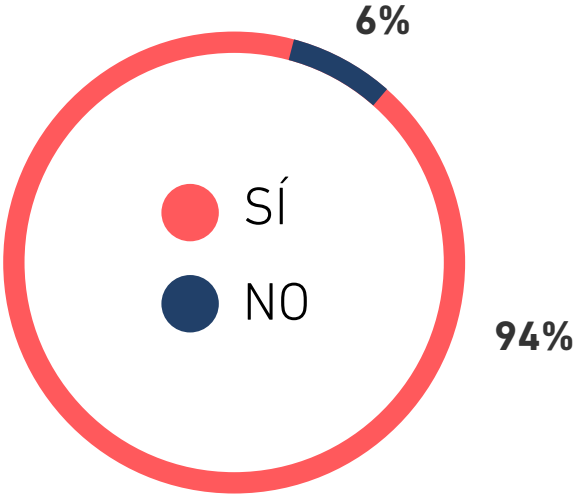
DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPACIÓN
por nivel de cargo



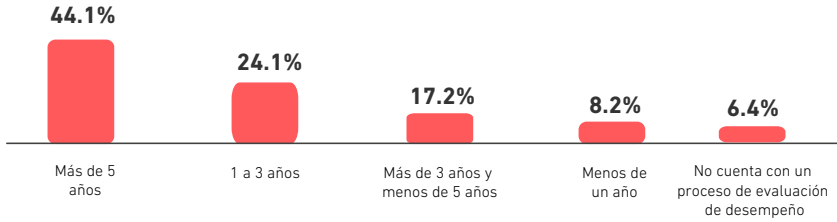


Tendencias de las organizaciones en el proceso de gestión estratégica del desempeño:

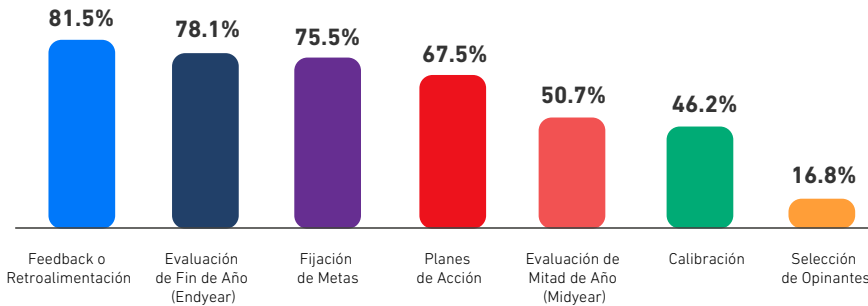
¿Las empresas de Latam, cuentan con un programa formal de Gestión del Desempeño?



¿Cuánto tiempo llevan realizando procesos de evaluación de desempeño?



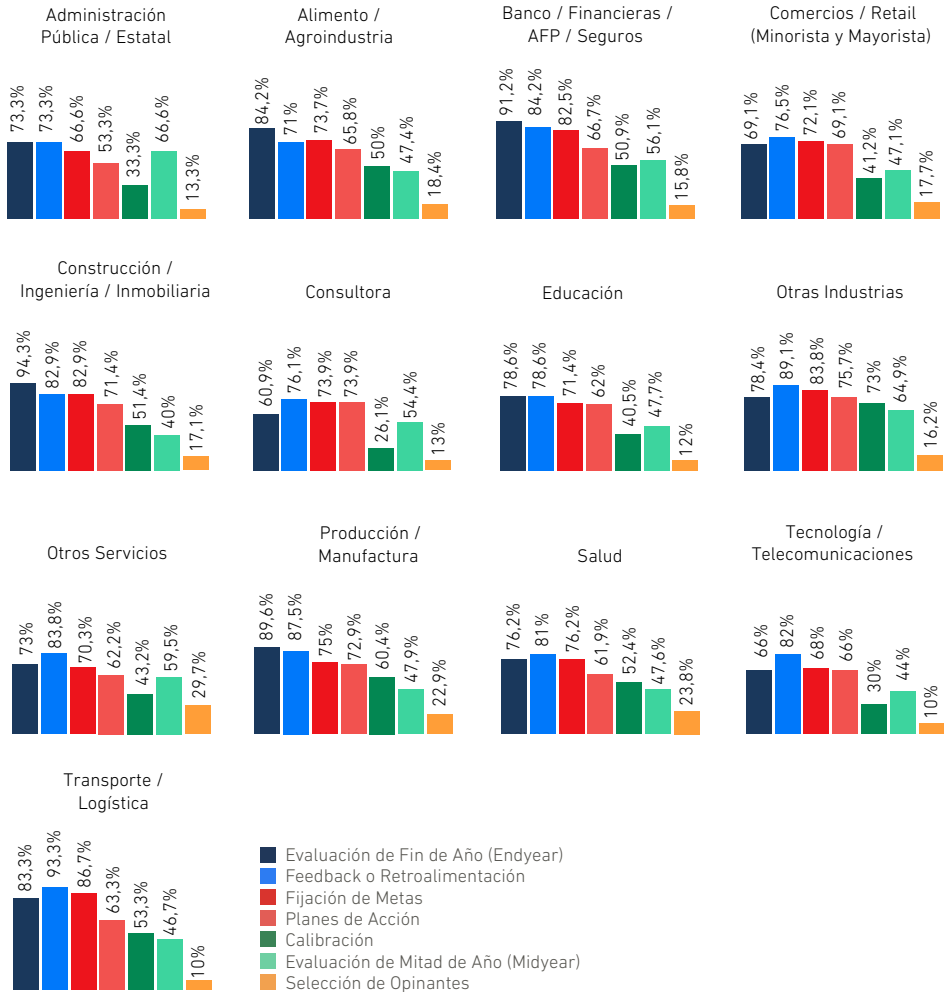
¿Cuáles son las etapas más usadas en las Evaluaciones de Desempeño?



Las etapas que están presentes en un proceso de gestión del Desempeño reflejan los focos, intereses y necesidades de las organizaciones. Los resultados señalan que la mayoría de los encuestados consideran tener una etapa Feedback con un 81% de elecciones. **A pesar de que esta es una parte fundamental de un**

proceso de Evaluación de Desempeño, todas las etapas mencionadas en esta pregunta son fundamentales para hablar de un proceso de Gestión Integral del Desempeño, que se ejecute de manera continua y traiga mejoras constantes a la organización.

Por industria no se encontraron diferencias relevantes o significativas



Las empresas cuentan con una amplia gama de procesos para evaluar el desempeño de sus colaboradores. A partir de esto, se realizaron **tres tipos de análisis que indagan en las tendencias de las organizaciones de Latam en procesos de Gestión del Desempeño.**

1.- Ranking línea base más frecuente

	LÍNEA BASE MÁS FRECUENTE UTILIZADA POR LA ORGANIZACIÓN EN UN PROCESO	PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE DENTRO DE SU FLUJO TIENEN ESTAS ETAPAS
1	Fijación de metas Evaluación de mitad de año (Midyear) Evaluación de fin de año (Endyear) Feedback o retroalimentación-Planes de acción	52,9%
2	Fijación de metas Evaluación de fin de año (Endyear) Feedback o retroalimentación-Planes de acción	23,2%
3	Fijación de metas Evaluación de mitad de año (Midyear) Evaluación de fin de año (Endyear) Feedback o retroalimentación	24,1%
4	Fijación de metas Evaluación de fin de año (Endyear) Feedback o retroalimentación	6,7%
5	Fijación de metas Feedback o retroalimentación Planes de acción	6,7%

*En la tabla, se muestra cuál es el mínimo común denominador entre las diferentes organizaciones encuestadas respecto a las etapas de un proceso, o bien cuáles son las etapas que con mayor frecuencia se incluyen en el flujo completo de Gestión del Desempeño.

2.- Ranking flujo más frecuente en organizaciones de Latinoamérica

	LÍNEA BASE MÁS FRECUENTE UTILIZADA POR LA ORGANIZACIÓN EN UN PROCESO	PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE DENTRO DE SU FLUJO TIENEN ESTAS ETAPAS
1	Fijación de metas Evaluación de mitad de año (Midyear) Evaluación de fin de año (Endyear) Feedback o retroalimentación-Planes de acción	44,1%
2	Fijación de metas Evaluación de fin de año (Endyear) Feedback o retroalimentación Planes de acción	33,1%
3	Fijación de metas Evaluación de mitad de año (Midyear) Selección de opinantes Evaluación de fin de año (Endyear) Calibración Feedback o retroalimentación Planes de acción	22,6%

*En la tabla se identificó el Ranking de los flujos más recurrentes en las diferentes empresas encuestadas.

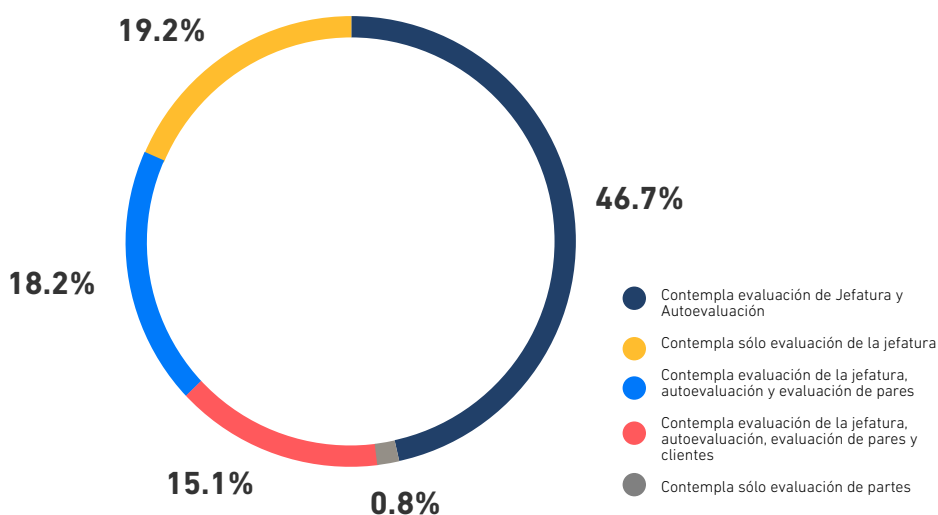
3.- Apertura por Industrias

En cuanto al resultado por industria, se aprecia que Educación, Alimento / Agroindustria y Otros Servicios no especificados, consideran en menor medida la etapa de calibración dentro de su flujo, acercándose más a la tendencia del puesto número uno del ranking que muestra la **línea base más frecuente**. El resto de las industrias, en su mayoría, consideran el flujo que muestra el puesto número uno del ranking de flujos más utilizados.

Tendencias en la configuración del proceso de Gestión del Desempeño

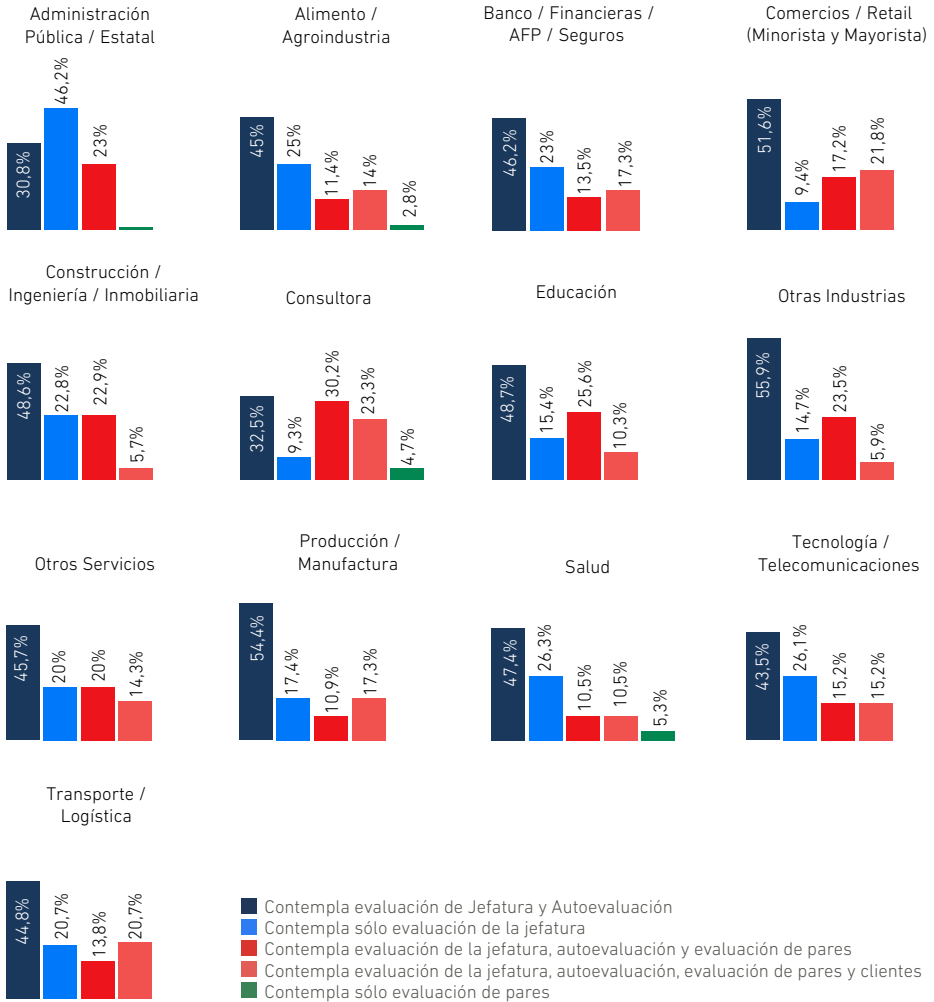


Método de implementación de la Evaluación de Desempeño



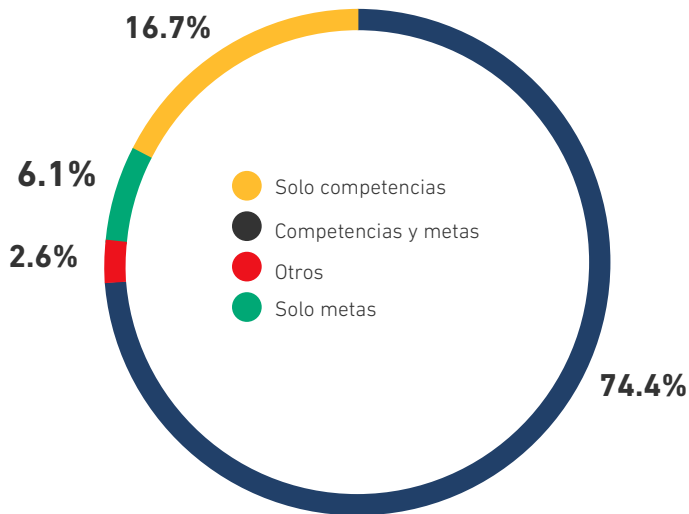
El 46% de las empresas utiliza Evaluaciones de Desempeño que contemplan evaluaciones desde la jefatura y una autoevaluación. El resto de las opciones está relativamente empatada, sin acercarse a la tendencia principal. **Esto deja de lado las evaluaciones de pares y de clientes como una etapa poco evaluada**, pero que puede traer insights significativos a las jefaturas y a las gerencias de Gestión de Personas.

Método de la implementación de la Evaluación de Desempeño según industria



En cuanto a rubro, las industrias que poseen los procesos de evaluación de desempeño más completos son el Retail y el Transporte / Logística, con un 21% y un 20% respectivamente. Por otro lado, el sector que más utiliza procesos donde solo la jefatura está involucrada en la evaluación es en la Administración Pública / Estatal.

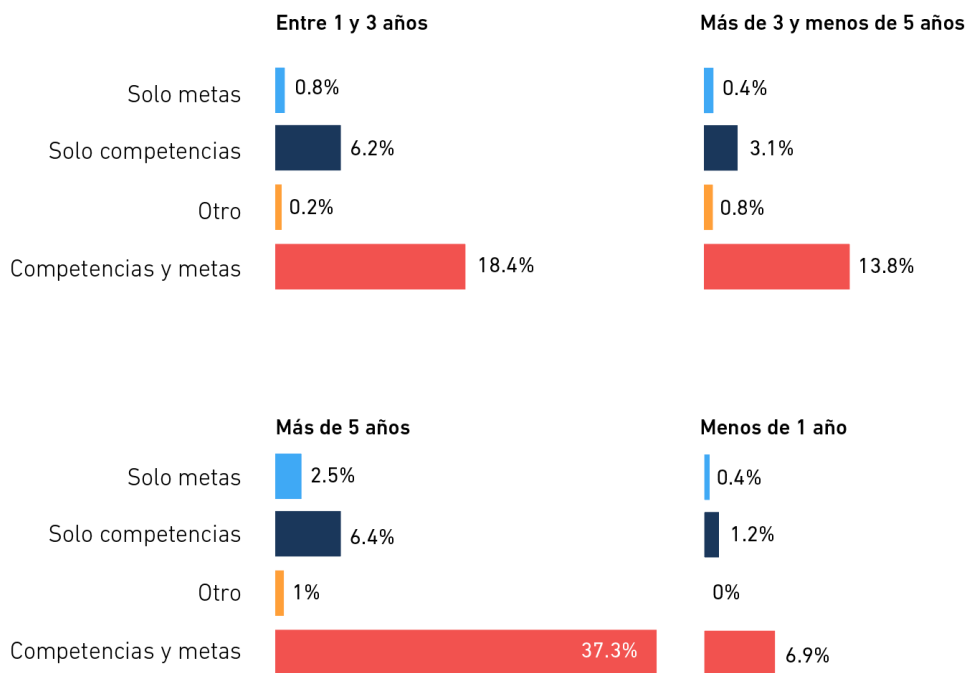
2.- ¿Qué suelen evaluar los procesos de desempeño?



De este gráfico de frecuencias, casi el 75% de nuestros participantes declararon que sus competencias y sus metas están alineadas entre ellas en sus Evaluaciones de Desempeño. Esta es una excelente noticia, ya que asociar ambas es fundamental para crear información de calidad en cuanto a la productividad de nuestros colaboradores.

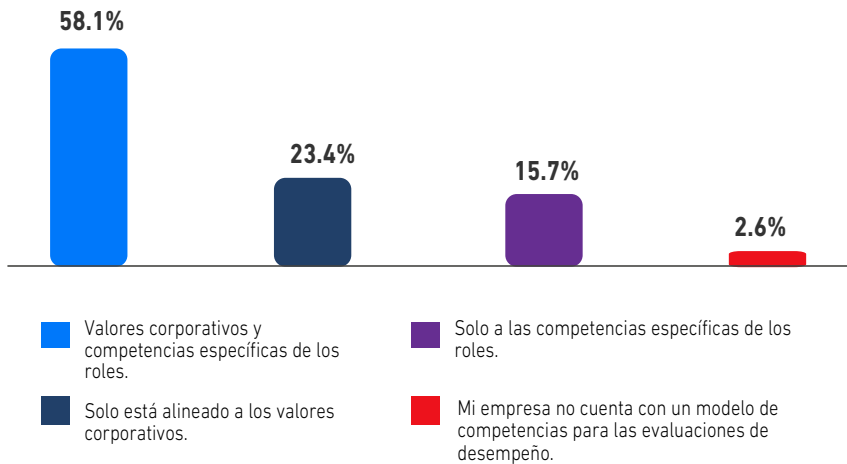
El rubro de Administración Pública / Estatal, cuando se trata de organizaciones de más de 10.000 colaboradores, solamente evalúa competencias.

Elementos más evaluados según antigüedad de la empresa



Las empresas que llevan más de 5 años realizando estas evaluaciones son las que más utilizan este método debido a su experiencia con este proceso.

¿A qué está alineado tu modelo de competencias?

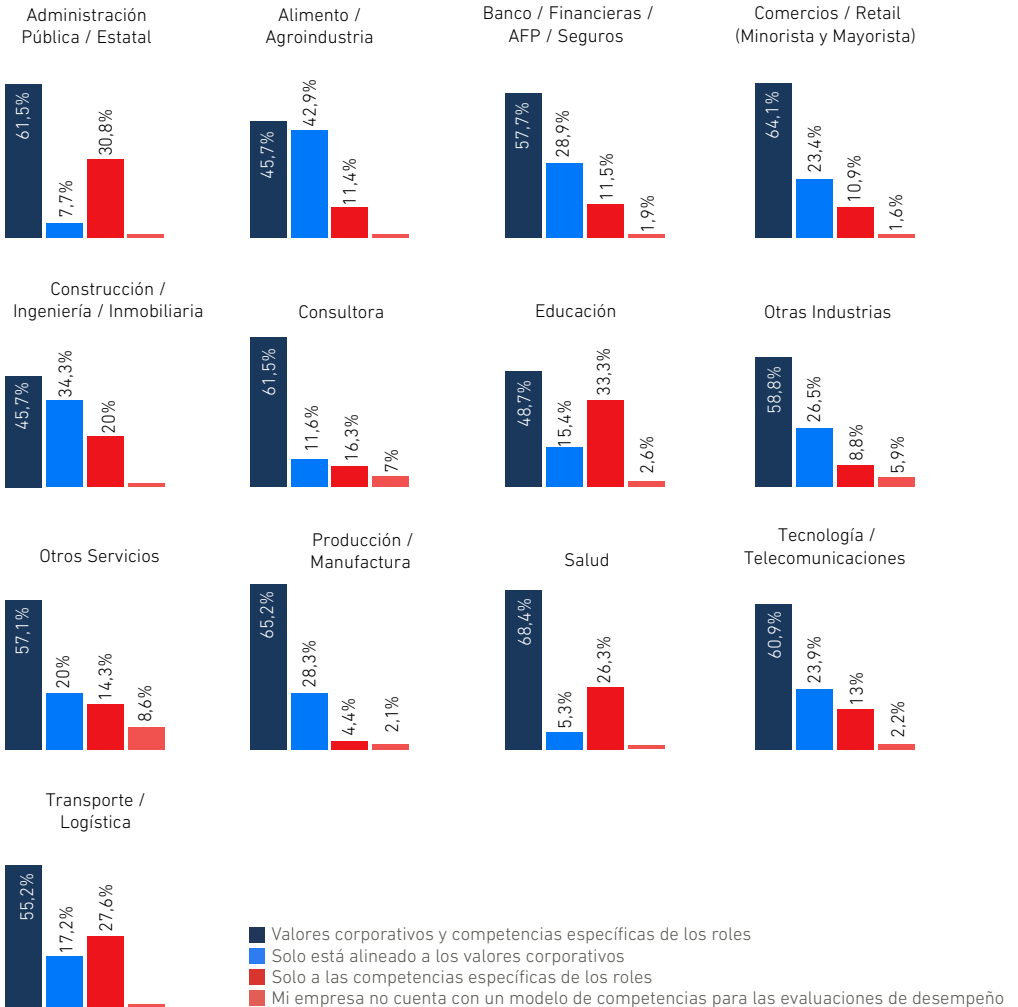


Las competencias son las habilidades que necesitan los colaboradores para desempeñarse en un cargo específico, y tener un modelo actualizado de estas es fundamental para realizar Evaluaciones de Desempeño de calidad. **Afortunadamente, casi el 60% de las empresas tiene alineados sus modelos tanto a los valores**

corporativos como a los roles específicos de las personas.

Si quieres aprender más acerca de Modelos de Competencias, te recomendamos revisar el manual educativo de Rankmi [haciendo clic en este enlace](#), que incluye un modelo diseñado especialmente para el teletrabajo.

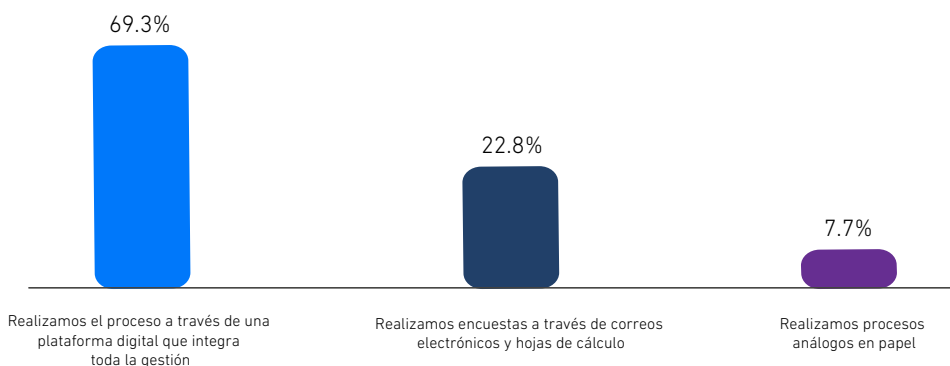
A qué se alinea el modelo de competencias según industria



Los rubros que más utilizan esta práctica son la Salud (68%) y el Retail (64%). Entre quienes solo utilizan las habilidades dependiendo de un cargo específico están la Educación (33%) y la Administración Pública / Estatal (30%). Por último, Alimento / Agroindustria lidera la creación de competencias en base a los valores corporativos con un 42% de respuestas.

Tecnologías en procesos de gestión del desempeño

Medio por el que realizan las Evaluaciones de Desempeño

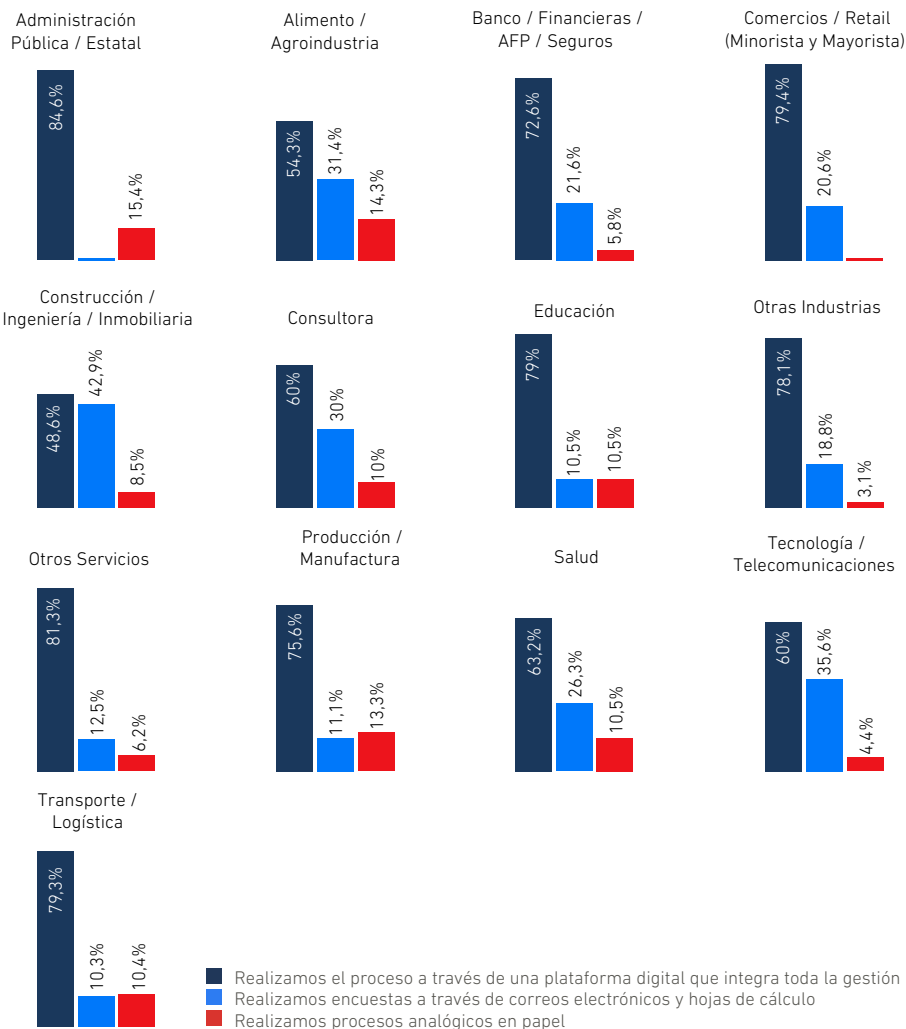


En cuanto a la digitalización de sus procesos, los departamentos de Gestión de Personas han entendido la importancia de la incorporación de la tecnología para potenciar y dar continuidad a sus propias evaluaciones. **Casi el 70% de los líderes encuestados declararon que en sus organizaciones se utilizaban plataformas digitales que integran toda la gestión.**

En segundo lugar, todavía hay empresas que si bien utilizan herramientas digitales (como los correos electrónicos y las hojas de cálculo), no han automatizado la gestión de resultados. **Afortunadamente, a nivel regional, sólo existe un número menor de empresas encuestadas (7%) que continúan realizando encuestas y evaluaciones de manera análoga.**

Las empresas que llevan más años realizando sus evaluaciones de desempeño son las que más utilizan este tipo de herramientas (correos electrónicos y hojas de cálculo), siendo líderes en el rubro los sectores del Comercio / Retail, los Bancos / Instituciones Financieras / AFP y la Producción / Manufactura. **Uno de los problemas que esto trae es que las empresas con mayor tradición de evaluación son las que menos han actualizado sus instrumentos y plataformas.** Por otra parte, las organizaciones que adoptaron estos procesos de manera más reciente utilizan herramientas digitales automatizadas. **Las empresas que fueron pioneras en la Gestión del Desempeño perderán margen competitivo si es que no comienzan a digitalizar sus procesos** y no se ponen al día con las exigencias de la industria.

Medio por el cual se realiza el proceso de Gestión del Desempeño según industria



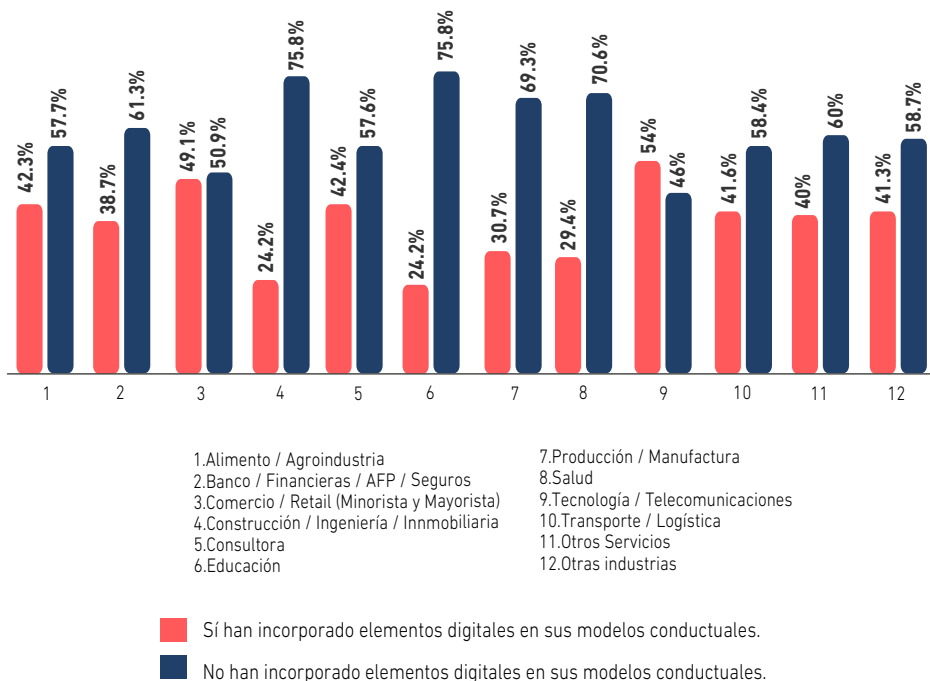
A pesar de que el uso de plataformas digitales es categórico, los sectores que más utilizan encuestas a través de correos electrónicos y hojas de cálculo con procesos manuales son la Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria con un 48% y las empresas de Tecnología / Telecomunicaciones con un 32%.

Además, cuando las empresas no cuentan con un presupuesto designado para estos procesos, algunos sectores como el Comercio / Retail, la Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria y la Tecnología / Telecomunicaciones, alcanzan hasta un 50% de preferencias por las encuestas a través de correos electrónicos.

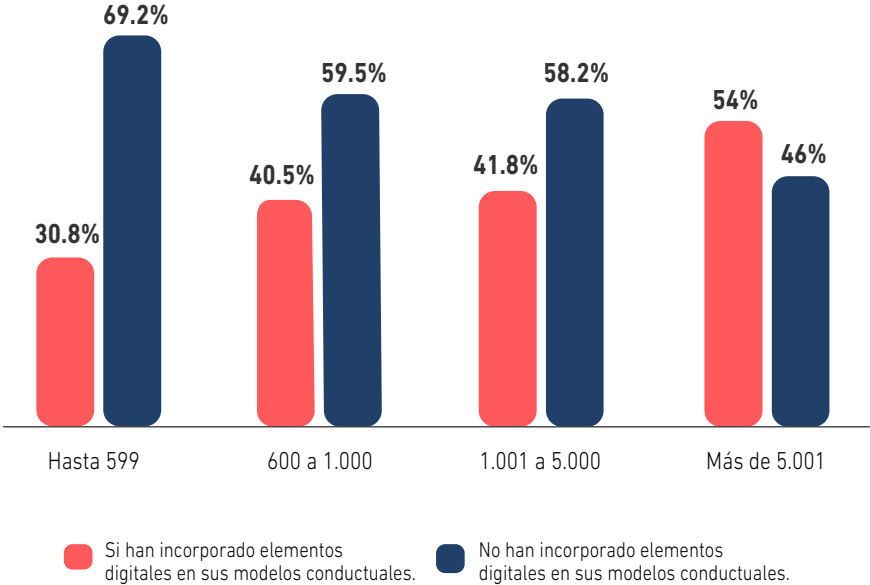
La importancia de un modelo conductual alineado a la industria 4.0

El escenario actual a nivel mundial ha marcado un antes y un después en empresas de distintos tamaños, industrias y países. **La aceleración de la digitalización ha sido significativa desde que comenzó la pandemia** y, a pesar de que ya se preveía un incremento en el uso de tecnologías digitales, las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente a los cambios que implicó (y sigue implicando) en las nuevas modalidades de trabajo, nuevas

formas de hacer negocios y nuevos escenarios estratégicos a niveles gerenciales, entre otros. **Sin embargo ¿Las organizaciones habrán previsto que no solo se requiere un buen sistema operativo, software o del equipo digital que da soporte a un proceso?** En este estudio buscamos indagar en cómo las empresas están incorporando los elementos de esta adaptación digital en sus procesos organizacionales.



Incorporación de elementos digitales por tipo de empresa



En general, las organizaciones de Latinoamérica, tanto a nivel de industrias y cantidad de colaboradores por empresa, obtienen resultados similares en cuanto a la incorporación de elementos digitales en sus modelos conductuales, donde en la mayoría de los casos, no han integrado nuevas competencias y elementos que apunten a la alfabetización de sus colaboradores en el mundo digital. **Este es un escenario menos favorable para aquellos que aún no han decidido tomar acciones para desarrollar conductas que vayan alineadas a los nuevos objetivos estratégicos de una**

organización, que en estricto rigor, se verá en la necesidad de adherirse a la transformación digital y requerirán de colaboradores y líderes capacitados digitalmente.

Por otro lado, se puede apreciar que la industria relacionada a Tecnología / Telecomunicaciones, al igual que las organizaciones con un mayor tamaño, son las que llevan la delantera en temas de integración de nuevas conductas asociadas al mundo digital. **Esta es una estrategia que hoy permite a las compañías sobrevivir en diferentes ambientes: híbridos, ágiles y cambiantes.**

Desarrollo de capacidades 4.0 en las organizaciones de Latam

En el marco de la transformación digital y la industria 4.0, surge la necesidad de indagar qué tan dispuestas se encuentran las organizaciones a inyectar recursos al plan anual de capacitación para la formación de los colaboradores en las capacidades digitales de la nueva era.

Hoy esta consciencia digital de las organizaciones por mantener actualizado a sus colaboradores en contextos digitales aún se encuentra

baja a nivel latinoamericano, siendo aproximadamente **un 56% de los encuestados quienes indican que sus organizaciones no tienen considerado inyectar recursos al plan anual de capacitación, lo que limita la alfabetización digital y por ende el aprendizaje de los colaboradores** en temas tales como hallar, usar, resumir, evaluar, crear y transmitir información utilizando tecnologías digitales de manera efectiva.



Industrias con mayor conciencia digital



Educación



Salud



Transporte /
Logística

Industrias como **Educación, Salud y Transporte / Logística** son las que más han trabajado el músculo de la conciencia digital, siendo las que en un mayor porcentaje han señalado tener considerado el inyectar recursos al plan anual de capacitación para desarrollar habilidades en sus colaboradores para la industria 4.0.



Producción /
Manufactura



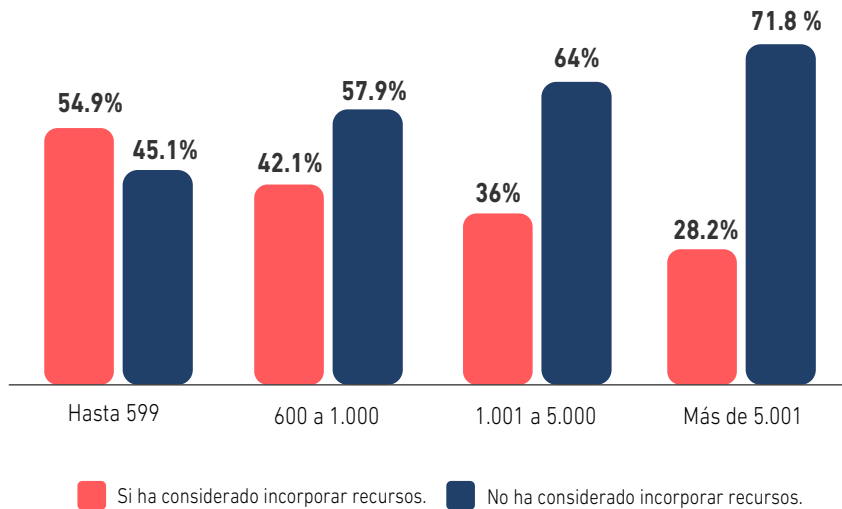
Alimento /
Agroindustria



Comercio / Retail
(Minorista y Mayorista)

Por otro lado, industrias como Producción / Manufactura, Alimento / Agroindustria y Comercio / Retail son las que muestran una menor conciencia digital, siendo las que en un mayor porcentaje han señalado no tener considerado inyectar recursos al plan anual de capacitación para desarrollar habilidades en sus colaboradores para la industria 4.0. **Cabe destacar que el rubro del Comercio / Retail es uno de los sectores con mayor incorporación de capacidades digitales**, por lo que su inversión futura puede considerarse como un tema que ya cubrieron en el pasado, a pesar de que este es un proceso de capacitación continuo que no debería detenerse.

¿Se ha considerado o no la incorporación de recursos para el desarrollo de la industria 4.0 según tamaño de empresa?



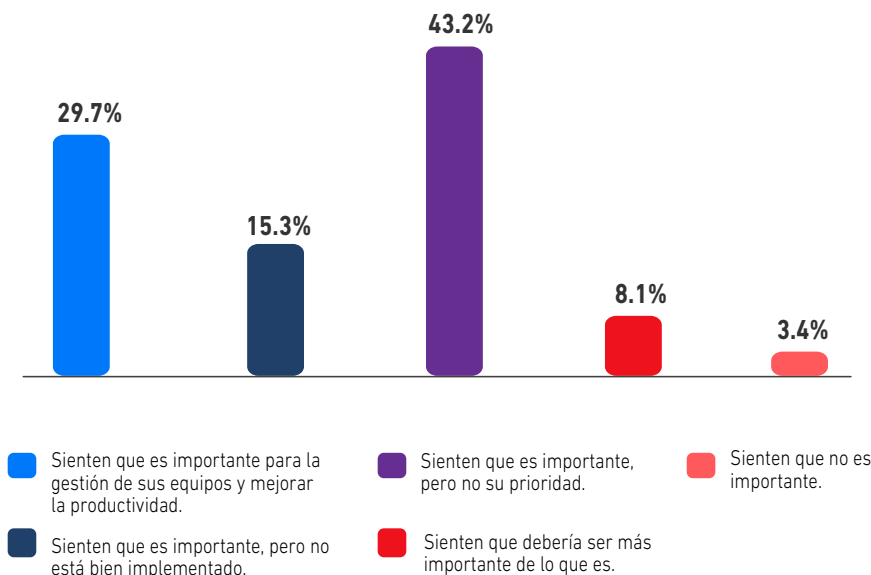
Actualmente, solo las empresas que tienen hasta 599 colaboradores, han manifestado una mayor intención de incorporar recursos para el desarrollo de capacidades 4.0 en el plan anual de capacitación, siendo las empresas más grandes las que suponen una mayor brecha en estos temas. Al igual que en el caso anterior, las industrias más grandes ya incorporaron estas características, sin embargo, la capacitación digital debe ser considerada como un proceso continuo.

Si quieres conocer más acerca de las Competencias 4.0 en el contexto Latinoamericano, te invitamos a revisar el estudio de Capacidades 4.0 de Circular HR [haciendo clic en este enlace](#).

Por otra parte, si necesitas información adicional acerca de cómo realizar capacitaciones digitales a tus colaboradores, de manera masiva, remota y online, [te recomendamos leer esta guía educativa de Rankmi acerca de los beneficios de la Capacitación Continua haciendo clic aquí](#).

Percepción y rol de los líderes en el proceso de Gestión del Desempeño

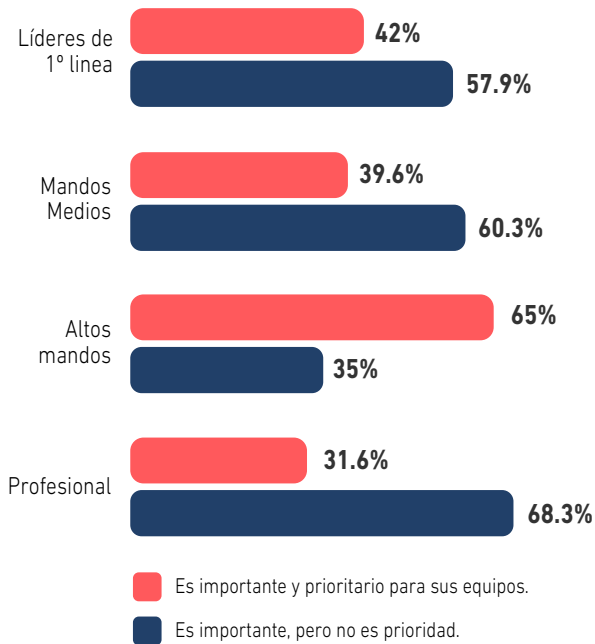
Percepción de los líderes respecto a las evaluaciones de desempeño



La percepción que existe acerca de los procesos de Evaluación de Desempeño es que son importantes, sin embargo, **no son una prioridad dentro de la organización (43%)**. En segundo lugar están las personas que sí consideran que es importante para mejorar la gestión y la productividad de sus equipos (29%).

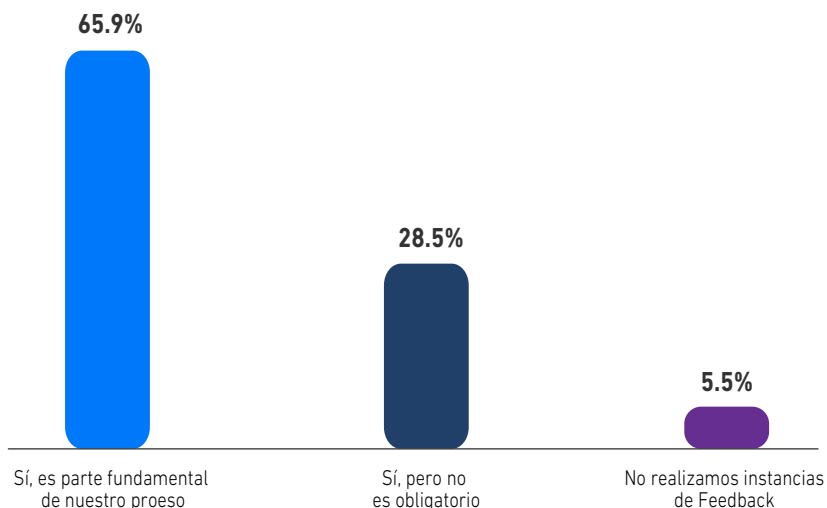
La industria del Comercio / Retail es la única que considera estas evaluaciones como una prioridad principal.

Percepción de los líderes de las Evaluaciones de Desempeño divididos por nivel de cargo



Además, el 65% de los ejecutivos y gerentes de alto nivel (Dueños, CEOs y Presidentes) valoran el impacto de las Evaluaciones de Desempeño. **Este es el grupo que más importancia le da a este tipo de procesos. Además, es significativamente mayor que el resto de todos los niveles de cargo, lo que demuestra la importancia de este tipo de datos para los directivos.**

¿Los líderes tienen instancias de Feedback al finalizar las Evaluaciones de Desempeño?

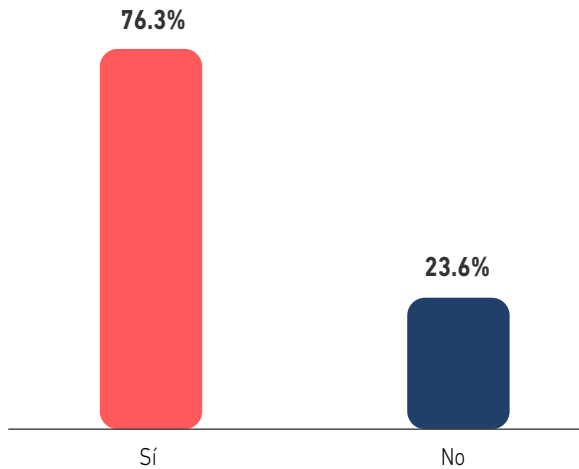


Más de la mitad de los participantes en nuestro estudio considera que el Feedback es parte fundamental del proceso de Evaluación del Desempeño. **Solo existe una pequeña porción de organizaciones que no lo considera importante y que tampoco lo realiza dentro de sus procesos.** Este tipo de errores es común cuando se considera que el desempeño se evalúa una vez al año, **cuando en realidad debería tener una gestión constante que involucre la retroalimentación entre líderes y colaboradores siempre que sea posible.**

Los Bancos / Instituciones financieras / AFP, el Transporte / Logística y la Producción / Manufactura son los rubros que mayor importancia le otorgan al Feedback durante su evaluación de desempeño. **Además, las compañías que no cuentan con un presupuesto determinado para elaborar Planes de Acción tienden a utilizar procesos de Feedback opcional de manera mucho más frecuente que las que sí cuentan.**

Si quieres aprender más acerca del valor del Feedback Continuo en las organizaciones, te recomendamos leer la guía educativa de Rankmi sobre este tema [haciendo clic en este enlace.](#)

¿Los líderes generan planes de acción?



El 76% de los líderes latinoamericanos genera Planes de Acción basados en sus Evaluaciones de Desempeño. **Esto es una excelente señal para la región, ya que significa que 3 de cada 4 líderes está tomando medidas para mejorar la productividad de sus equipos.**

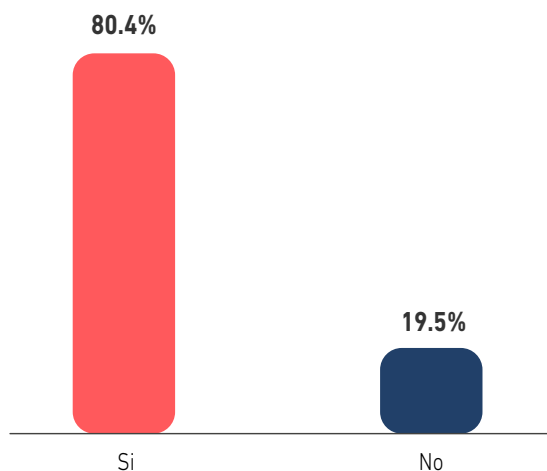
Los rubros con más líderes creando Planes de Acción son la Tecnología / Telecomunicaciones

(86%) y la Salud (84%), mientras que los rubros con menores acciones tomadas luego de las evaluaciones son la Educación (64%) y la Construcción / Ingeniería / Inmobiliario (65%)

Para aprender a realizar Planes de Acción eficientes, te recomendamos revisar la guía Rankmi de Metas SMART para la Gestión de Personas [haciendo clic en este enlace.](#)

Acciones posteriores al proceso de evaluación del desempeño

¿El área de Gestión de Personas comunica resultados a los líderes?



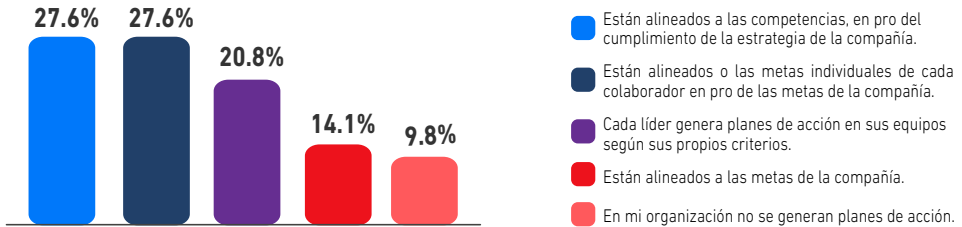
Casi un 20% de las organizaciones no comunica los resultados de los procesos de desempeño a los líderes de Gestión de Personas. **No comunicar estos resultados implica tener un proceso de Gestión del Desempeño inconcluso** que no contempla la creación de Planes de Acción ni de Feedback Continuo.

El rubro que más tiende a comunicar estos resultados es el de la Salud (89%). Por otra parte, la Administración Pública es el sector

que menos comunica estos planes, con un 38% de altos mandos que no entrega los resultados.

Por otra parte, **cuando las organizaciones no cuentan con un presupuesto definido para estos procesos, es mucho más probable que no se realicen comunicaciones formales de resultados.** Los rubros que no cuentan con presupuesto y caen de manera más frecuente en esta práctica son la Administración Pública / Estatal (66.6%) y la Producción / Manufactura (36.8%).

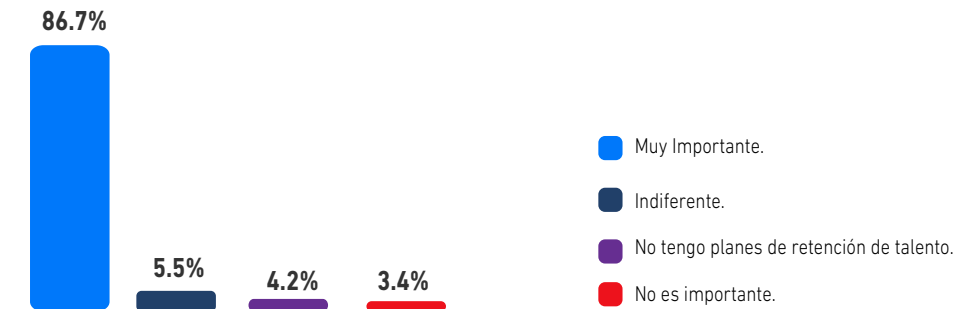
¿A qué están alineados los planes de acción de tu organización?



Los resultados nos indican que los **líderes de Gestión de Personas en Latinoamérica tienen dos prioridades al momento de crear nuevos Planes de Acción: alinearlas a las competencias o a las metas individuales para cada colaborador**, siempre y cuando estas estén dentro de los objetivos de la organización.

Por industria el panorama es variado. Los Bancos / Instituciones Financieras / AFP, la Educación, el sector de la Construcción / Ingeniería / Inmobiliario y el Tecnológico / Telecomunicaciones son los que más dejan que cada líder cree su propio Plan de Acción de acuerdo a sus necesidades. **El resto de las industrias prefiere mantenerlos alineados a las competencias de sus colaboradores o a las metas de la compañía.**

Nivel de importancia de los Planes de Acción para el desarrollo y la retención del talento

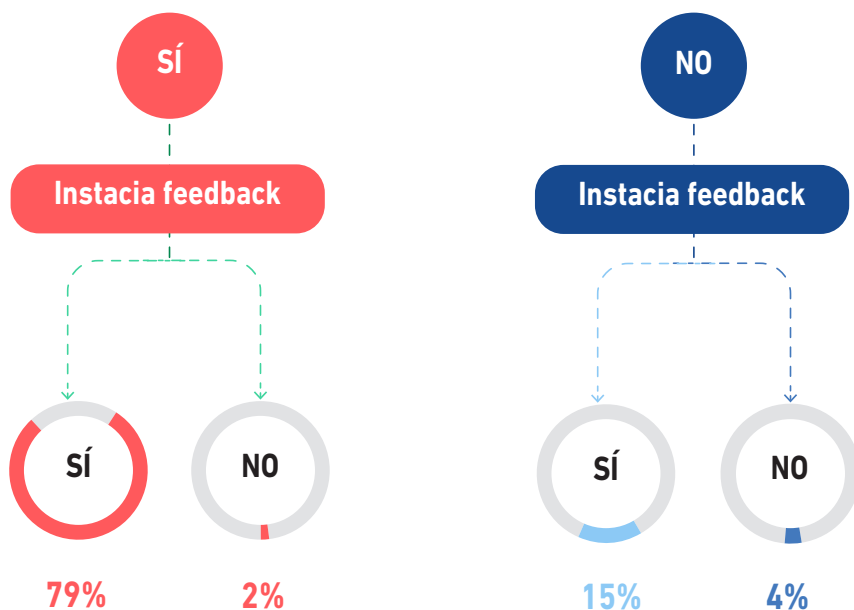


En este ítem la respuesta fue categórica: el 86% de los líderes de Gestión de Personas consideran muy importantes los Planes de Acción para el desarrollo y la retención del talento.

Dentro de los rubros, el único que marcó una diferencia importante fue el sector de la Administración Pública / Estatal, donde un 26% de los encuestados declaró que no utiliza planes de retención ni desarrollo del talento.

Tomando en cuenta los datos anteriores, **podemos buscar predecir la probabilidad de generar Planes de Acción en un proceso de Gestión del Desempeño.** La condición básica necesaria para generarlos es tener instancias de Feedback. Al mismo tiempo, si existe una bajada de resultados a los líderes, por parte del área de Gestión de Personas, la probabilidad de que existan Planes de Acción es aún mayor. **Si todo esto se cumple, existe un 86% de posibilidades de generar un proceso completo para administrar el Desempeño.**

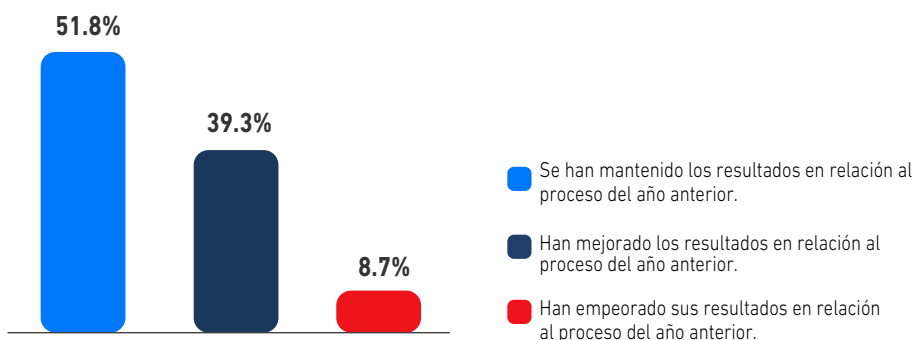
Bajada de resultados a líderes



Percepción y expectativas

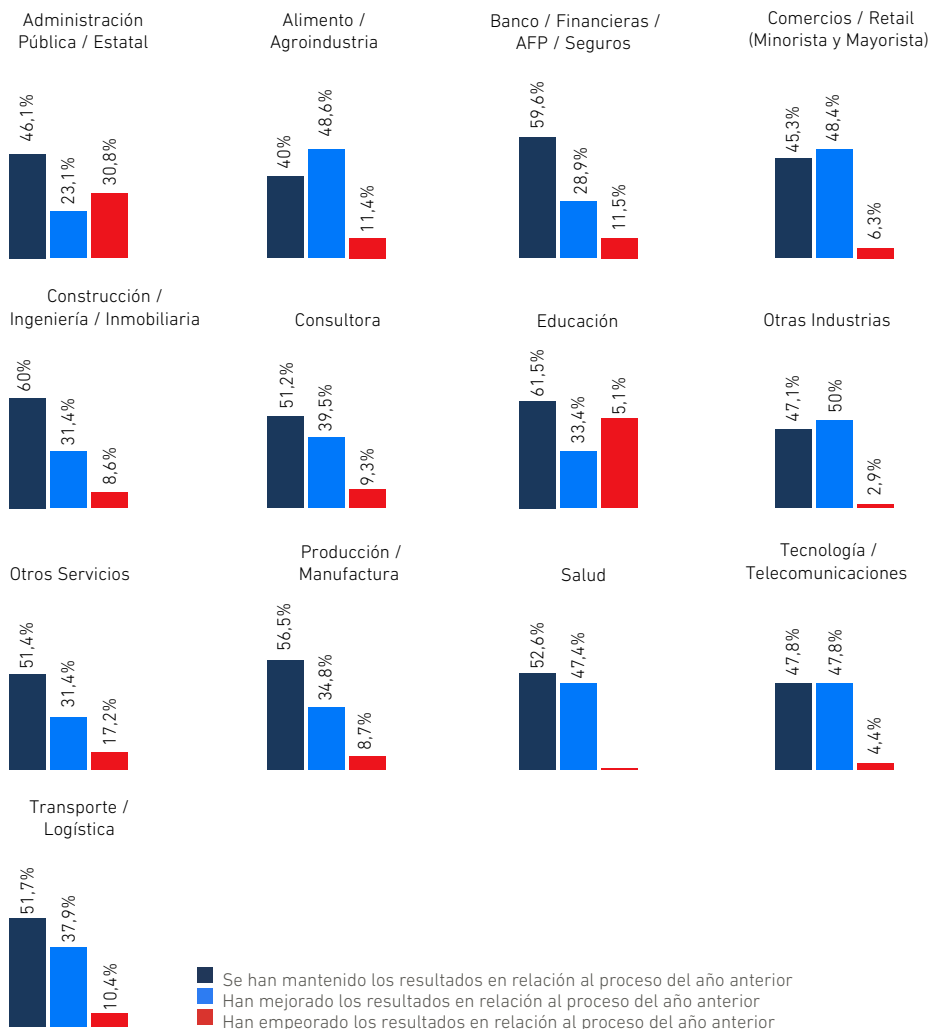
respecto al proceso de gestión del desempeño en Latam y sus industrias

¿Cuál es la percepción de los resultados de Desempeño en los últimos 12 meses?



Un poco más del 50% de los participantes declararon que su desempeño se ha mantenido desde el último año, mientras que casi un 40% dice que ha mejorado sus resultados.

Percepción en los resultados de desempeño en los últimos 12 meses



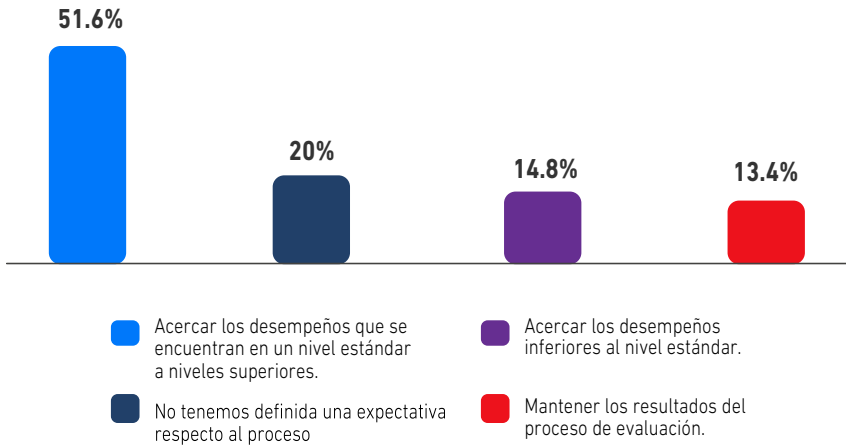
Los tres rubros que han mejorado sus resultados son Otras Industrias (50%), el Comercio / Retail (48%), los Alimentos / Agroindustria (48%) y la Tecnología / Telecomunicaciones (47%).

En cuanto a cargos, **la alta gerencia tiene una percepción positiva de este desempeño,**

mientras el resto de los niveles de cargo cree que el desempeño ha decaído durante los últimos 12 meses.

Por otra parte, **las instituciones que no cuentan con un presupuesto designado para su Gestión del Desempeño tienden a tener peores percepciones de su rendimiento en el último año,** en comparación a quienes sí lo tienen.

Expectativa sobre los resultados del Desempeño en los próximos 12 meses



Más del 50% de los participantes quieren acercar el desempeño de sus colaboradores estándar hacia el alto rendimiento. **Cabe destacar que el 33% de las organizaciones no utiliza ningún tipo de estrategia para mejorar el desempeño de las personas que conforman sus empresas.**

El rubro que más intenta mejorar el desempeño de sus colaboradores más débiles es la Salud (36%).

Todos los demás enfocan sus esfuerzos en potenciar al talento estándar dentro de sus organizaciones. Lo mismo ocurre a nivel de cargo.



Conclusiones

¿A qué deben apuntar las organizaciones el 2021?

De acuerdo a las respuestas presentadas en este estudio, **podemos declarar con seguridad que Latinoamérica está preocupada por el desempeño de sus colaboradores.** En la región se realizan mediciones constantes, hay una preocupación por potenciar el talento de las personas que conforman las empresas y las prácticas como el Feedback, la creación de los planes de acción y la comunicación de los resultados reciben un nivel de atención importante.

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas, la región tendrá una recuperación larga y prolongada debido a las consecuencias de la pandemia, que hicieron retroceder su progreso hasta en 10 años. La gestión del desempeño será un proceso clave para lograr un mejoramiento sostenido.

En estos periodos de crisis, las empresas y organizaciones deben aprovechar para impulsar cambios significativos en sus colaboradores. **Cambios que potencien su desempeño y que creen culturas de alto rendimiento centradas en las personas.**

Para comenzar este cambio en el 2021, las organizaciones pueden adoptar las siguientes recomendaciones:

1.- Gestionar el Desempeño, no es sólo medirlo, es necesario realizar un proceso continuo

Como vimos en el informe, un **94% de las organizaciones encuestadas utiliza Evaluaciones de Desempeño y el 44% de ellas lo hace hace más de 5 años.** Sin embargo, son muchas las empresas que todavía no realizan una gestión digital integral de este proceso. Para lograrlo, los líderes de Gestión de Personas pueden considerar usar este tipo de plataformas para aumentar la velocidad de las evaluaciones, el análisis y la implementación de futuros planes de acción.

1 de cada 4 organizaciones todavía utiliza encuestas hechas a través de correos electrónicos tabulados en hojas de cálculo para evaluar su desempeño. Para alcanzar una mayor digitalización, obtener datos de calidad en tiempo real y convertirse en un aliado estratégico de las altas gerencias, es recomendable que los equipos de Gestión de Personas lideren una transformación digital en sus organizaciones que les permita hacer evaluaciones y mediciones de su Desarrollo Organizacional a través de una plataforma tecnológica.

La digitalización de estos procesos tiene **tres ventajas principales:**

- Reduce el tiempo de las evaluaciones.**
- Fomenta la participación.**
- Perfecciona el análisis de los resultados.**

Estas tres mejoras son fundamentales en un mundo en el que las Evaluaciones de Desempeño no son el tipo de proceso aislado que eran antes.

2.- Actualización de competencias digitales post-pandemia

A pesar de que vivimos una aceleración tecnológica que ha permitido a las empresas operar de manera remota, es recomendable que estas también fomenten la digitalización de las competencias de sus propios colaboradores para que estos puedan potenciar su rendimiento tanto a distancia como en una oficina.

El 51% de las organizaciones de Latinoamérica no han incorporado competencias alineadas al modelo de Industria 4.0 dentro de su estrategia organizacional. El 2020 fue un año de "marcha blanca" donde las empresas demostraron que podían funcionar trabajando desde casa, sin embargo, para mejorar el rendimiento en esta modalidad, los colaboradores tendrán que estar alineados a un modelo de competencias digitales que les permitan trabajar con facilidad desde cualquier parte del mundo. Estas competencias cubren desde tareas básicas como las videoconferencias en equipo, hasta la teleoperación de equipos en una faena minera.

Otro de los puntos que los líderes tendrán que tener en cuenta durante este proceso de transformación y adaptación tiene que ver con que ellos **no solo serán facilitadores digitales, sino que además tendrán que liderar equipos ágiles, en su mayoría remotos**, con un control de gestión que nunca antes se había visto en la industria. En este contexto, los líderes ágiles, con capacidad de tomar decisiones rápidas y generar iteraciones constantes en el desarrollo de los nuevos productos y soluciones serán esenciales en este nuevo paradigma laboral.

3.- Feedback continuo, planes de acción y comunicación de resultados: Su importancia en un contexto remoto

Dejar de trabajar en la oficina tiene una consecuencia directa e inmediata: se acaba la comunicación presencial. A pesar de que los canales digitales oficiales de las organizaciones sigan funcionando a través de correos electrónicos, reuniones masivas y mensajería instantánea, **es importante desarrollar una estrategia informativa que incluya la comunicación de los resultados de los procesos organizacionales, sus planes de acción respectivos y el feedback atingente a los colaboradores**, su desarrollo y sus proyectos.

Tal como mencionamos en el punto 1, los procesos de Gestión del Desempeño han evolucionado de ser un evento anual hacia una metodología constante que debe ser aplicada durante todo el año. **En este contexto, estos tres elementos de las evaluaciones (comunicación de resultados, creación de planes de acción y la entrega de feedback continuo) son la clave para mantener una gestión activa durante todo el año** (y quizás incluso durante todo el employee journey de nuestros colaboradores).

Además, los Planes de Acción no solo son herramientas que sirven para potenciar el desempeño y el talento de nuestros colaboradores, sino que también funcionan para crear estrategias que puedan alinearse a las metas y objetivos generales de las empresas. **Estos planes, utilizados de manera correcta, pueden convertir la cultura de tu empresa en una que se base en el compromiso y el alto rendimiento.**



www.rankmi.com



www.circuarhr.cl

hablemos@rankmi.com



circular.hr@fch.cl