

Exponen



Enrique Besa / Felipe Cuadra
Fundadores de @rankmi

11º Taller Gratuito:

Cómo **implementar** un proceso de

Gestión del Desempeño



Rankmi en una mirada



Clima

Mide y mejora el clima laboral en tu empresa.



Competencias

Evalúa según el modelo que necesites: 360, 180, entre otras.



Objetivos

Fija objetivos S.M.A.R.T a los miembros de tu equipo y realiza seguimiento.



Feedback Continuo

Retroalimenta a tus colaboradores en tiempo real.



Ninebox

Visualiza los talentos en la matriz y planifica la sucesión.



Reconocimiento

Reconoce y destaca el trabajo bien hecho.



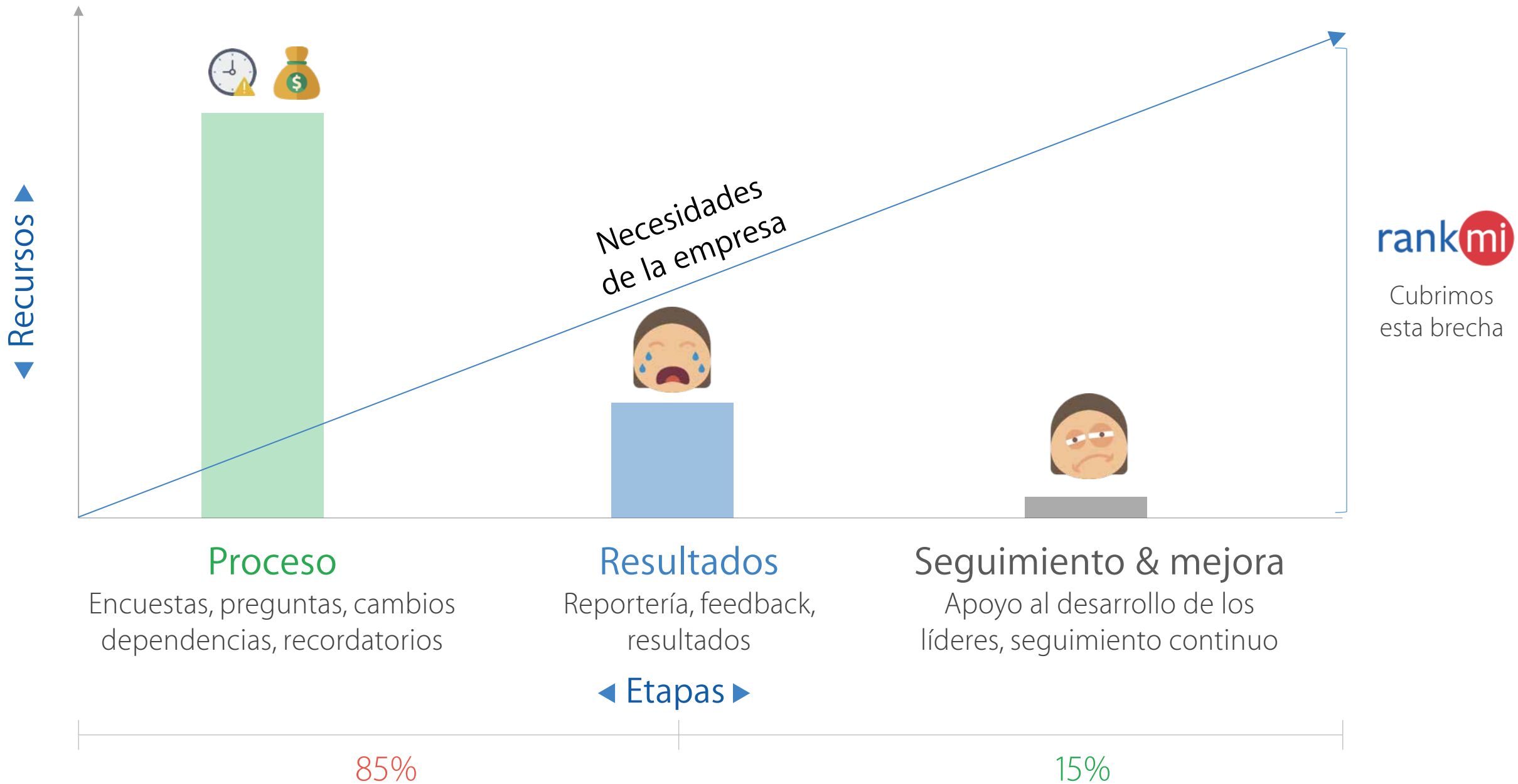
Calidad Interna

Mide la experiencia y satisfacción de tus clientes internos.



Planes de Acción

Crea y gestiona el cumplimiento de planes de desarrollo.



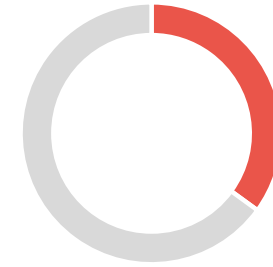
1. Resultados

Estudio



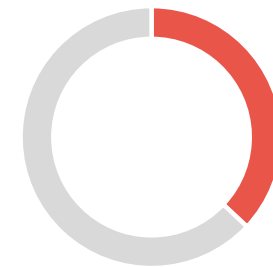
Resultados estudio Red de RRHH

1. El proceso de evaluación del desempeño cumple con todos sus objetivos.



35%

2. Creo que los jefes y colaboradores encuentran útil el proceso de evaluación de desempeño.

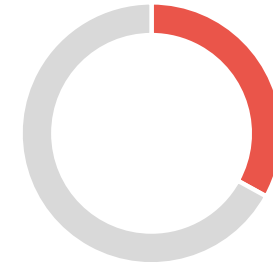


37%



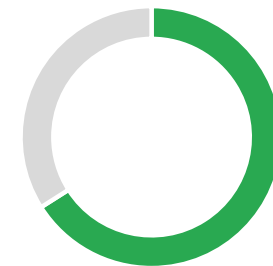


3. Creo que el modelo de competencias que usamos reflejan fielmente la realidad del trabajo cotidiano de las personas.



33%

4. En general realizar un proceso del desempeño me parece una experiencia agradable.



66%

■ Demoran + de 1 mes

1. ¿Cuánto tiempo te demoras en consolidar la base de personas que participarán en el proceso?



2. ¿Cuánto tiempo te demoras en preparar el modelo de competencias a evaluar?



3. ¿Cuánto tiempo dura la etapa de evaluación?



4. ¿Cuánto tiempo dura la etapa de feedback?



2. Nuevas tendencias en la gestión del desempeño

“ La gestión del desempeño como es realizada por la mayor parte de las empresas se ha convertido en un proceso burocrático, basado en reglas rígidas, que existe como un fin en si mismo, en vez de realmente mejorar el desempeño.

Los empleados lo odian. Los jefes lo odian. Incluso RRHH lo odia.”



Laszlo Bock

Former SVP of People Ops
Google

Gestión del desempeño actual



Nuevas tendencias en Gestión del desempeño

Procesos más continuos y accesibles



Nuevas tendencias

1. Las empresas están migrando a procesos más simples y continuos.
2. Las personas tienen acceso constante a las evaluaciones y planes de acción, información que les permita desarrollarse de mejor forma.
3. RRHH se enfoca en el desarrollo de las competencias y apoyo a los líderes.
4. La gestión del desempeño de los colaboradores es tarea de los líderes.

Framework para un efectivo feedback en tiempo real

MODELO DE COMPAÑÍA

CONFIGURACIÓN DEL PRODUCTO

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA



- Proporcionar información exhaustiva sobre el desempeño, las fortalezas y el desarrollo
- Crear una cultura de retroalimentación y reconocimiento



- Mantener un pulso sobre quiénes tienen alto y bajo desempeño
- Entregar feedback sobre el desempeño y las competencias

MODELO DE COMPAÑÍA

CONFIGURACIÓN DEL PRODUCTO

OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

facebook




- Proporcionar información exhaustiva sobre el desempeño, las fortalezas y el desarrollo
- Crear una cultura de retroalimentación y reconocimiento

Pinterest



- Entregar feedback estructurado acerca del cumplimiento de los objetivos
- Alinear el bajada y cumplimiento de objetivos corporativos



5 Momentos clave en la Gestión del desempeño

5 Momentos clave en la Gestión del Desempeño

1. Definir objetivos y contenido
2. Comunicación inicial
3. Lanzamiento y seguimiento
4. Feedback
5. Evaluación y seguimiento

1. Definir objetivos y contenido

QUÉ HAY QUE HACER

- El proceso tiene que contar con un propósito claro
 - Mejorar el desempeño
 - Obtener información para otros procesos
 - Instancia de feedback

POR QUÉ FALLA

- Los objetivos no se explicitan
- La información no está en el formato adecuado
- El modelo no se presta para feedback
- El modelo no apunta a criterios relevantes para el desempeño

CÓMO LOGRARLO

- Buenos objetivos
- Buen contenido
- Herramientas para feedback

CÓMO LOGRARLO – Mejorando los objetivos

BUENOS OBJETIVOS

- **Son explícitos:** están escritos, compartidos y validados por la gerencia.
- **Son SMART:** Especial foco en la M. Si no es medible es imposible saber si nos fue bien.
- **Se alinean con la estrategia:** Imprescindible que hagan referencia a la estrategia básica del negocio (Costos, innovación, satisfacción de cliente) o a los problemas más relevantes (p.e. Rotación en el Retail)

CÓMO LOGRARLO – Mejorando los objetivos

EJEMPLO

Lograr un 95% de cobertura

Detectar brechas y generar planes de acción

Mejorar el desempeño

CÓMO LOGRARLO – Mejorando los objetivos

EJEMPLO

~~Lograr un 95% de cobertura~~

Poco específico

Lograr que el 95% de los jefes hayan dado feedback a todos sus directos

~~Detectar brechas y generar planes de acción~~

Poco Medurable

Generar 2 planes de acción específicos por persona

~~Mejorar el desempeño~~

Poco específico

Detectar las competencias más relacionadas al cumplimiento de metas comerciales, para potenciarlas durante el año

CÓMO LOGRARLO – Mejorando el contenido

Los modelos de gestión del desempeño por lo general incluyen:

- Competencias
- Valores
- Metas

CÓMO LOGRARLO – Mejorando el contenido

Competencias, nuevas tendencias

Abandonarlas

- Varias empresas en EEUU están dejando de lado los sistemas de evaluación del desempeño, señalando que son odiadas por los jefes, difíciles de implementar y de usar.

Más liviano y frecuente

- Las nuevas tecnologías permite que se realicen múltiples observaciones en el tiempo.
- Procesos de check-in continuo.
- Más cercano a la realidad de las personas.

Mejorarlas!

- Generar sistemas de competencias que cambien y se adapten en el tiempo.
- Competencias generales, pero bajadas a **conductas específicas**.
- Analizar el impacto de cada conducta en el desempeño real, y mejorar el modelo.

CÓMO LOGRARLO – Mejorando el contenido

Valores

Muy frecuentemente nos piden evaluar los valores corporativos.
Sin embargo, tienen problemas:

1. Deseabilidad social: Valores como la honestidad, son imposibles de calificar en negativo.
2. Precisión: Los valores no están bajados a conductas específicas.
3. Complejidad: Valores rebuscados, difíciles de entender, poco conductuales.

EJEMPLO

Integridad: difícil de definir, evaluación negativa es muy infrecuente

Ser Busquilla: preciso, sin ambigüedad, contrastable.

CÓMO LOGRARLO – Mejorando el contenido

Valores

BANCO ESTADO

Compromiso: Nos comprometemos a un país más justo y con oportunidades que lleguen a todos. Apoyamos el desarrollo de las personas y sus emprendimientos en empresas y organizaciones, para que Chile alcance el desarrollo. El compromiso de cada trabajador para honrar día a día nuestra misión y visión, se transmite a nuestros clientes, y es parte del objetivo de entregar la más alta calidad en nuestra atención.

CÓMO LOGRARLO – Mejorando el contenido

Valores

BANCO ESTADO

Compromiso: Nos comprometemos a **un país más justo y con oportunidades que lleguen a todos.** Apoyamos el desarrollo de las personas y sus emprendimientos en empresas y organizaciones, para que Chile alcance el desarrollo. El compromiso de cada trabajador **para honrar día a día nuestra misión y visión,** se transmite a nuestros clientes, y es parte del objetivo de **entregar la más alta calidad en nuestra atención.**

Muy difícil de bajar a conductas



CÓMO LOGRARLO – Mejorando el contenido

Evaluando Valores – Ejemplo

Conductas	Básico	Intermedio	Desarrollado	Sobresaliente	Excepcional
Se compromete con crear un país más justo y con mejores oportunidades a través de su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioriza apoyar el emprendimiento en empresas y organizaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite nuestra visión a nuestros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prioriza entregar el mejor nivel de atención a sus clientes internos o externos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CÓMO LOGRARLO – Mejorando el contenido

Metas

Hay algo más allá de las metas Smart?

En general los problemas que encontramos son:

1. Pertinencia: se exigen metas a puestos difíciles de cuantificar.
Esto responde a un pobre diseño de puesto.
2. Coordinación: los dueños de las metas (p.e. Control de gestión) no envían en el tiempo o formato acordado.
3. Contenido: Solo cuando estos problemas están resueltos vale la pena invertir en el contenido de las metas.

5 Momentos clave en la Gestión del Desempeño

1. Definir objetivos y contenido
2. Comunicación inicial
3. Lanzamiento y seguimiento
4. Feedback
5. Evaluación y seguimiento

2. Comunicación inicial

QUÉ HAY QUE HACER

- Involucrar a los participantes en los objetivos del proceso
- Informar tiempos, medios y contenido
- Lograr que se comprometan los gerentes

POR QUÉ FALLA

- Los jefes tienen pocos incentivos para realizar las tareas
- Incumplimiento de tiempos
- Personas no saben como las van a evaluar
- Gerentes no se comprometen

CÓMO LOGRARLO

- Comunicar el contenido: Autoevaluación
- Comprometer a los gerentes
- Incentivos

CÓMO LOGRARLO – Comunicar el contenido: Autoevaluación

Escenario frecuente: los evaluados se enteran de cómo serán evaluados al momento de recibir el feedback.

SOLUCIONES

- Iniciar el proceso con una autoevaluación voluntaria.
- Los colaboradores entienden como serán evaluados, la metodología y formato.
- Buen contrapunto para el feedback.
- Fácil de implementar en la mayoría de los sistemas.

CÓMO LOGRARLO – Comprometer a los Gerentes

Escenario frecuente: los gerentes esperan que RRHH les envíe el reporte de avance para tomar acciones.

SOLUCIONES

- Aprovechar la competitividad: compararlos con las otras gerencias en % de cobertura.
- Agilizar los reportes: disponibilizar reportes en línea, que puedan acceder en tiempo real.
- Recomendaciones claras: ayudarles a detectar donde incentivar la participación.

CÓMO LOGRARLO – Incentivos

Escenario frecuente: los evaluadores dejan todo para última hora, y se atrasan con las evaluaciones y el feedback

SOLUCIONES

- Concursos internos: aumentan la participación, pero pueden comprometer la calidad.
- Integrar en las metas: que cumplir con las metas de evaluación y feedback esté dentro de los KPI asociados a bono.
- Responsabilidad: Permitir que los evaluados opinen sobre la calidad del feedback y evaluación.

EJEMPLO: Encuesta de cierre

- Tuviste una reunión de feedback con tu jefe directo?
- Que tan de acuerdo estás con tu evaluación?
- Que comentarios tienes respecto al proceso?

5 Momentos clave en la Gestión del Desempeño

1. Definir objetivos y contenido
2. Comunicación inicial
3. Lanzamiento y seguimiento
4. Feedback
5. Evaluación y seguimiento

3. Lanzamiento y seguimiento

QUÉ HAY QUE HACER

- Invitar a los participantes
- Monitorear el avance y estimular la participación

POR QUÉ FALLA

- Se lanza el proceso en temporada de alto nivel de trabajo
- Monitoreo basado en planillas retrasa la información e intervención

CÓMO LOGRARLO

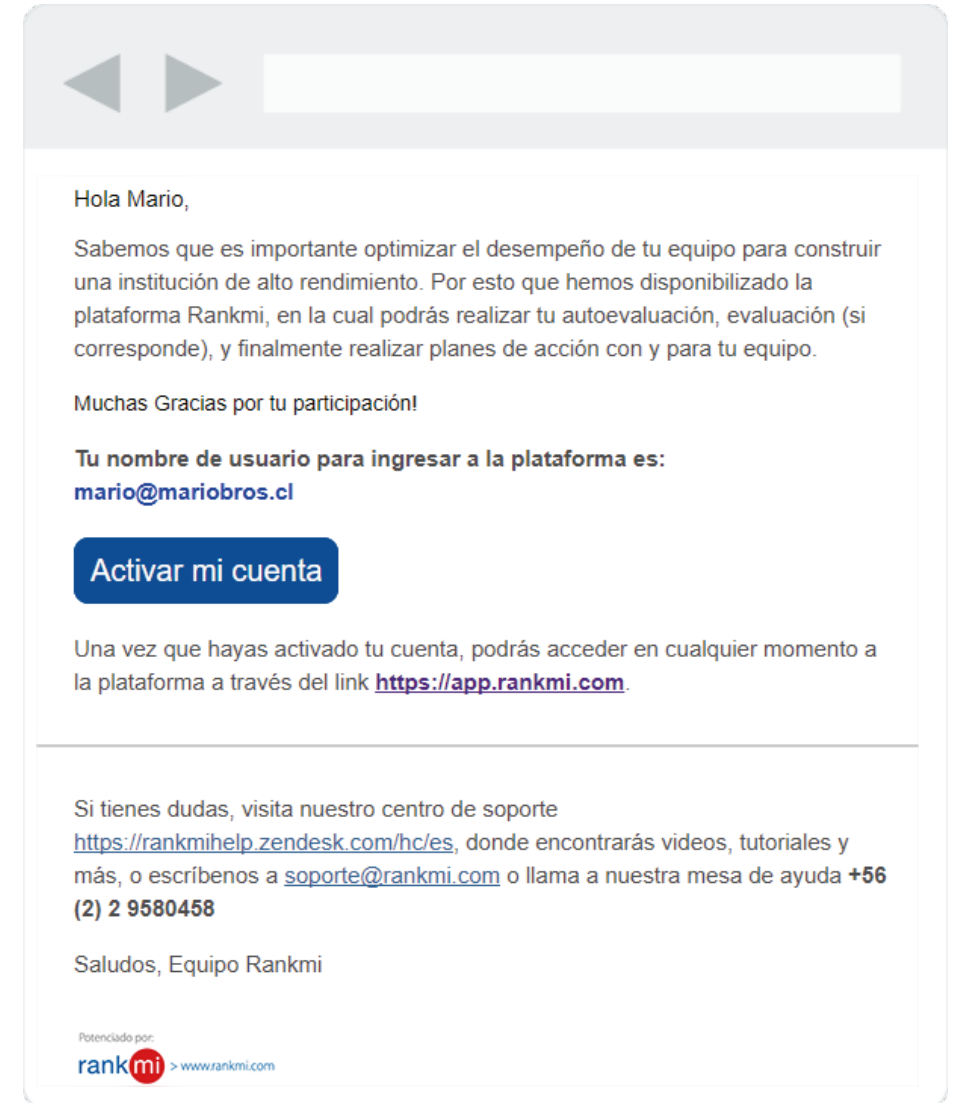
- Aprender del marketing
- “Empujoncitos” conductuales
- Automatizar el monitoreo

CÓMO LOGRARLO – Aprender del marketing

Las campañas de marketing tienen reglas sencillas para lograr maximizar las tasas de conversión.

TIPS

- Tiempo de envío: Martes a Jueves, de 8 a 10 am.
- Llamada a la acción: botón llamativo, fácil de ubicar, para iniciar el proceso.
- Personalización: Idealmente lo más personalizado posible.



CÓMO LOGRARLO – Empujoncitos” conductuales

Desde el campo de la conducta del consumidor; pequeños empujoncitos conductuales tienen grandes réditos (p.e. donación de órganos)

Nudges para comunicación:

- Comparación social: *“El 85% de los jefes ya contestaron la encuesta”*
- Personalización: mientras más personal es el mensaje, más conversión.
- Agendamiento: Agendar en Outlook un espacio para realizar la evaluación o el feedback aumenta la participación.

CÓMO LOGRARLO – Automatizar el monitoreo

Situación típica: Analista de RRHH gasta todo el Lunes en la mañana gestionando el email de recordatorio y los reportes de avance.

SOLUCIONES

- Las herramientas modernas de gestión tienen herramientas de monitoreo que se pueden compartir con los participantes.
- Exigir a los proveedores monitoreo en tiempo real.
- Distribuir la responsabilidad del monitoreo.

5 Momentos clave en la Gestión del Desempeño

1. Definir objetivos y contenido
2. Comunicación inicial
3. Lanzamiento y seguimiento
4. Feedback
5. Evaluación y seguimiento

4. Feedback

QUÉ HAY QUE HACER

- Suele ser el momento más relevante del proceso
- Conversación estructurada respecto al desempeño esperado

POR QUÉ FALLA

- Pérdida de interés
- Falta de preparación para tener conversaciones difíciles
- Falta de espacio y tiempo
- Planes de acción se pierden

CÓMO LOGRARLO

- Establecer el ritual
- Involucrar a los colaboradores
- Registrar los planes de acción

CÓMO LOGRARLO – Establecer el ritual

Utilizar artefactos concretos para que las personas puedan encontrar el tiempo y el espacio para tener feedback.

TIPS

- Espacios especialmente destinados
- Agendamiento de tareas por calendario
- Enjuegizarlo: apelar a la competitividad



CÓMO LOGRARLO – Involucrar a los colaboradores

En empresas con menor verticalidad:

- Los colaboradores pueden ser los encargados de agendar la reunión de feedback
- Incluso, son ellos los que defienden su auto evaluación.
- Para empresas más verticales, es crucial darles la oportunidad de apelar de forma confidencial.

CÓMO LOGRARLO – Registrar los planes de acción

En general, si no queda registrado en un sistema, se olvida y se pierde.

Utilizar un sistema que incluya

- Fechas de revisión para los planes de acción
- Recordatorios automatizados (p.e. 1 mes antes de la fecha)
- Participación por parte de los colaboradores.

The screenshot shows a web interface for managing an action plan. At the top, there's a title bar 'Plan de acción' with edit and close icons. The main heading is 'Darle prioridad a la seguridad'. Below it, a subtitle reads 'Siempre tener la seguridad como una prioridad en los procesos'. A section titled 'DIMENSIÓN DE TRABAJO' contains the text 'Conciencia de Seguridad : Nunca transes lo intransable, la seguridad y la ética son la base de todo'. To the right, 'FECHA DE REVISIÓN' is set to '21 noviembre 2017'. Below this, the 'CREADOR' is identified as 'Hector Marinez' and the 'RESPONSABLE' as 'Armando Maldonado'. A red button indicates the 'Estado del plan de acción' is 'POR REALIZAR'. The bottom section, 'Bitácora del plan del acción', includes a 'Tareas del plan de acción' area with an input field and an 'Añadir' button, and an 'Actividades' area with a comment input field and a 'Guardar comentario' button.

5 Momentos clave en la Gestión del Desempeño

1. Definir objetivos y contenido
2. Comunicación inicial
3. Lanzamiento y seguimiento
4. Feedback
5. Evaluación y seguimiento

5. Evaluación y seguimiento

QUÉ HAY QUE HACER

- Saber si el proceso cumple con los objetivos
- Evaluar el modelo de evaluación
- Acompañar el desempeño durante todo el año

POR QUÉ FALLA

- Objetivos planteados de forma poco cuantificable
- Agotamiento y otras actividades
- Falta de herramientas técnicas para evaluar la pertinencia del modelo

CÓMO LOGRARLO

- Automatización de tareas de seguimiento
- Mejoras al modelo
- Análisis cuantitativo

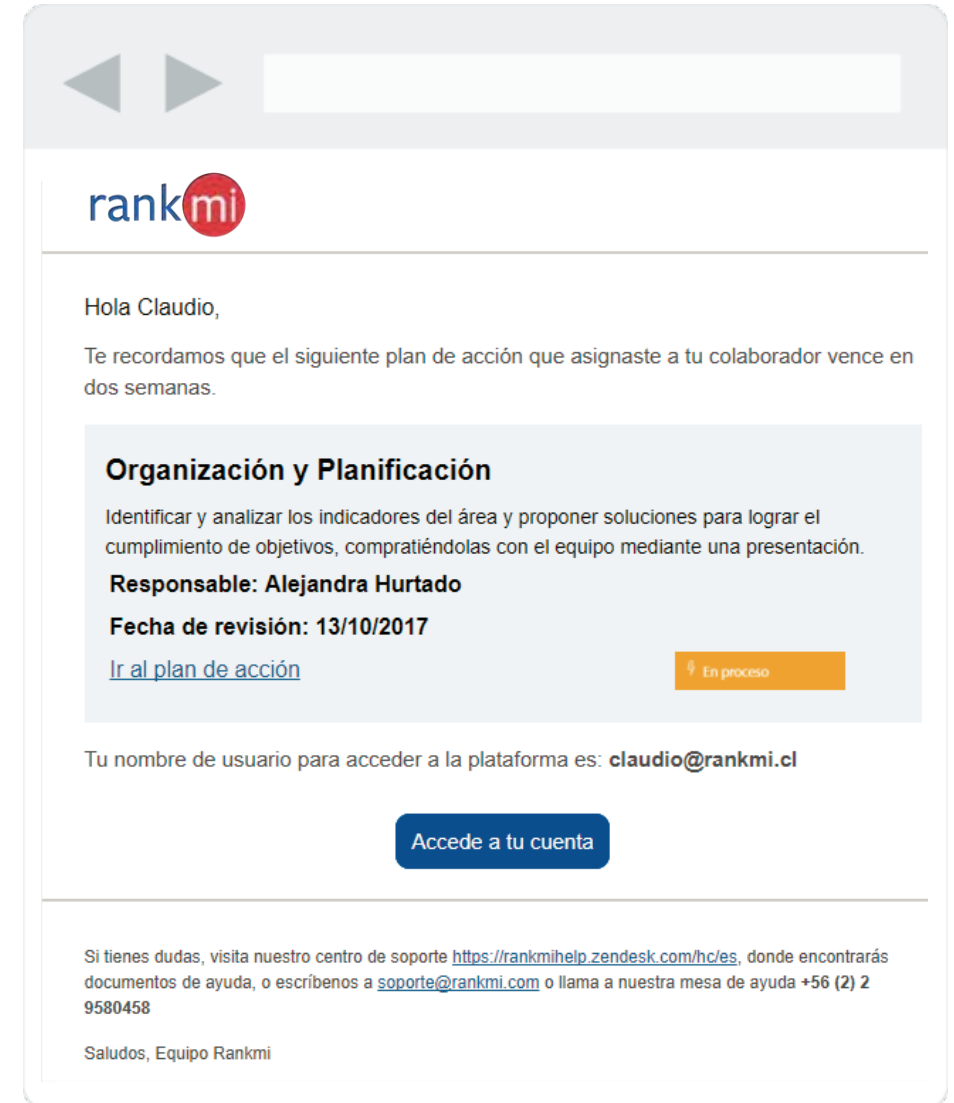
CÓMO LOGRARLO – Automatizar el seguimiento

Si tienes un sistema online:

- Recordatorios automáticos.

Si tienes un sistema offline:

- Enviar contenido de forma mensual para recordar acerca de los planes de acción y las competencias.
- Recordar a los participantes que pueden acceder a sus evaluadores y planes durante el año.



The screenshot shows an email interface with a browser-like header. The Rankmi logo is at the top left. The main content is a personalized message to Claudio, reminding him of an upcoming action plan. A highlighted box contains details for 'Organización y Planificación', including the responsible person (Alejandra Hurtado) and the review date (13/10/2017). A link to 'Ir al plan de acción' is provided, along with a status indicator 'En proceso'. At the bottom, there is a button to 'Accede a tu cuenta' and contact information for support.

rankmi

Hola Claudio,

Te recordamos que el siguiente plan de acción que asignaste a tu colaborador vence en dos semanas.

Organización y Planificación

Identificar y analizar los indicadores del área y proponer soluciones para lograr el cumplimiento de objetivos, compartiéndolas con el equipo mediante una presentación.

Responsable: Alejandra Hurtado

Fecha de revisión: 13/10/2017

[Ir al plan de acción](#) En proceso

Tu nombre de usuario para acceder a la plataforma es: **claudio@rankmi.cl**

[Accede a tu cuenta](#)

Si tienes dudas, visita nuestro centro de soporte <https://rankmihelp.zendesk.com/hc/es>, donde encontrarás documentos de ayuda, o escríbenos a suporte@rankmi.com o llama a nuestra mesa de ayuda +56 (2) 2 9580458

Saludos, Equipo Rankmi

CÓMO LOGRARLO – Mejoras al modelo

- **Usar los planes de acción!** es el elemento más importante del proceso
- **Afinar el modelo:** Asegurar que estamos cubriendo todos los dominios de desempeño cubiertos por los modelos de referencia
- **Análisis cuantitativo:** Examinar, al nivel de las conductas, la distribución de las respuestas
- **Simplificación:** Frecuentemente se trata de pensar en que podemos dejar de hacer.
- **Aumentar la frecuencia:** los mejores procesos tienen mediciones más continuas

CÓMO LOGRARLO – Mejoras al modelo

Afinar el modelo

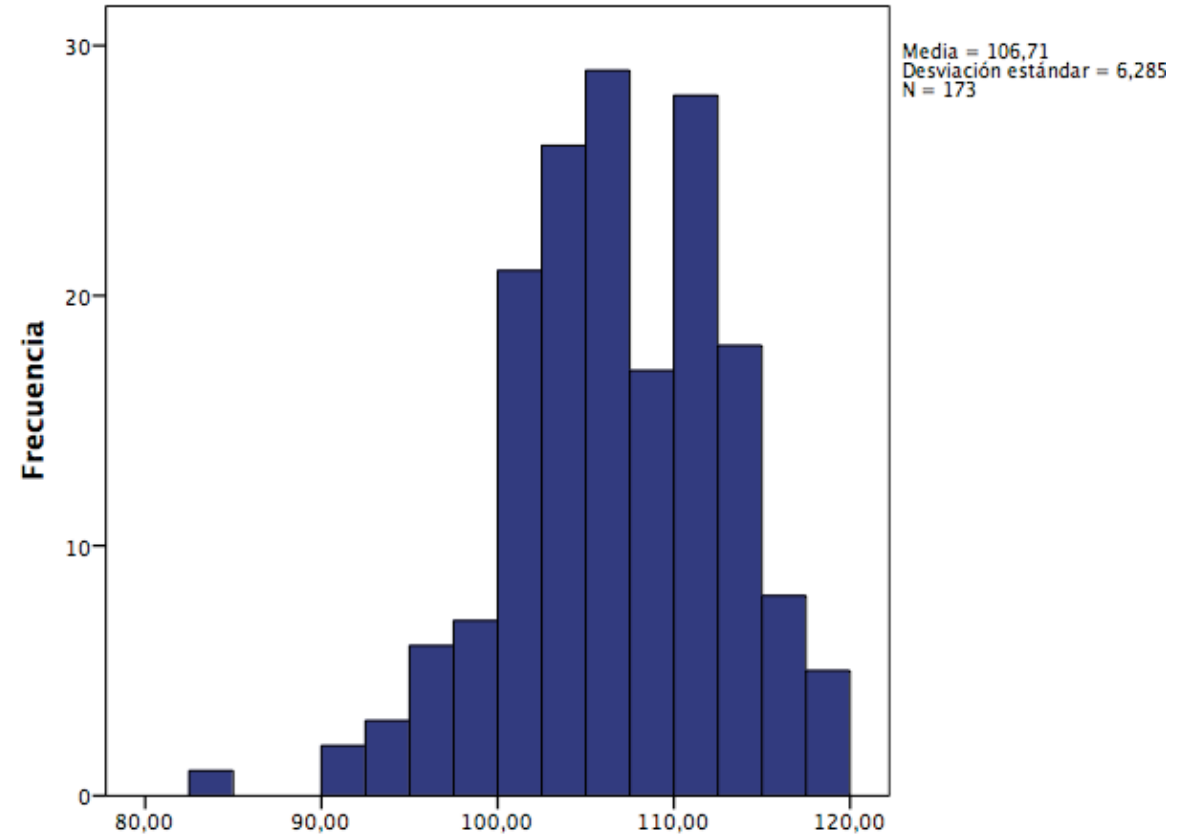
- Comparación con **Modelo de Bartram**
- Caso real: empresa del ámbito financiero
- Aspectos sobre representados y otros poco cubiertos

		Dirigir y Tomar Decisiones	Apoyo y cooperación	Interacción y presentación	Analizar e Interpretar	Crear y Conceptualizar	Organizar y Ejecutar	Adaptarse y Tolerar	Iniciativa y Desempeño
#	Competencia								
1	Compromiso con el Logro	+					++		+
2	Cercanía		++						
3	Eficiencia						++		+
4	Trabajo en Equipo		++						
5	Liderazgo *	++	+				+		
6	Visión Estratégica*				+	+			
7	Trabajo bajo Presión							++	
8	Influencia e Impacto **		+	+					
9	Iniciativa**								++
	++	1	2	0	0	0	2	1	1
	+	1	2	1	1	1	1	0	2
	Total	3	6	1	1	1	5	2	4
	Identificación	Mediana	Alta	Baja	Baja	Baja	Alta	Mediana	Mediana

CÓMO LOGRARLO – Mejoras al modelo

Análisis cuantitativo

- Analizar la distribución de cada elemento.
- Elementos cargados positiva o negativamente pueden ser reformulados
- No todo está en los items. Falta de información, poco entrenamiento en feedback y link directo a metas influyen mucho la distribución de los resultados.



CÓMO LOGRARLO – Mejoras al modelo

Análisis de correlación

	Orientación al cliente	Ser consecuente	Seguridad	Visión de negocio	Visión de procesos	Orientación a los resultados	Competencias técnicas	Liderazgo en las tareas	Liderazgo de personas	Trabajo en equipo	Eficiencia
Metas	+		-	+	+	++	+	+	-		+
Competencias Generales	++	++	+	+			++		++	++	

- Cruce permite determinar en que competencias específicas debemos invertir, seleccionar, entrenar y promover.
- Valores negativos pueden reflejar problemas en las métricas, o incentivos en conflicto

CÓMO LOGRARLO – Mejoras al modelo

Simplificación

Los sospechosos de siempre:

- Instancias de validación, 360, evaluaciones complementarias, etc.
- Metas no precargadas que sobrecargan a los jefes
- Exceso de competencias. Menos es más, siempre que sean buenas
- Exceso de evaluados por evaluador

CÓMO LOGRARLO – Mejoras al modelo

Aumentar la frecuencia

Aspecto clave: Tecnología

- Integrar programas de reconocimiento, amonestaciones, indicadores al proceso permite tener as puntos de datos.
- Integrar en procesos de cierre de proyectos, ventas u otros eventos que no tengan una lógica anual.
- Checkins de desempeño reflejan la realidad del trabajo de forma más directa.

5 Momentos clave en la Gestión del Desempeño

1. Definir objetivos y contenido
2. Comunicación inicial
3. Lanzamiento y seguimiento
4. Feedback
5. Evaluación y seguimiento



Enrique Besa

CEO @Rankmi.com

enrique@rankmi.com

Felipe Cuadra

Gte. Consultoría @Rankmi.com

felipe@rankmi.com

Cristián Alcayaga

Gte Comercial @Rankmi.com

cristian.alcayaga@rankmi.com

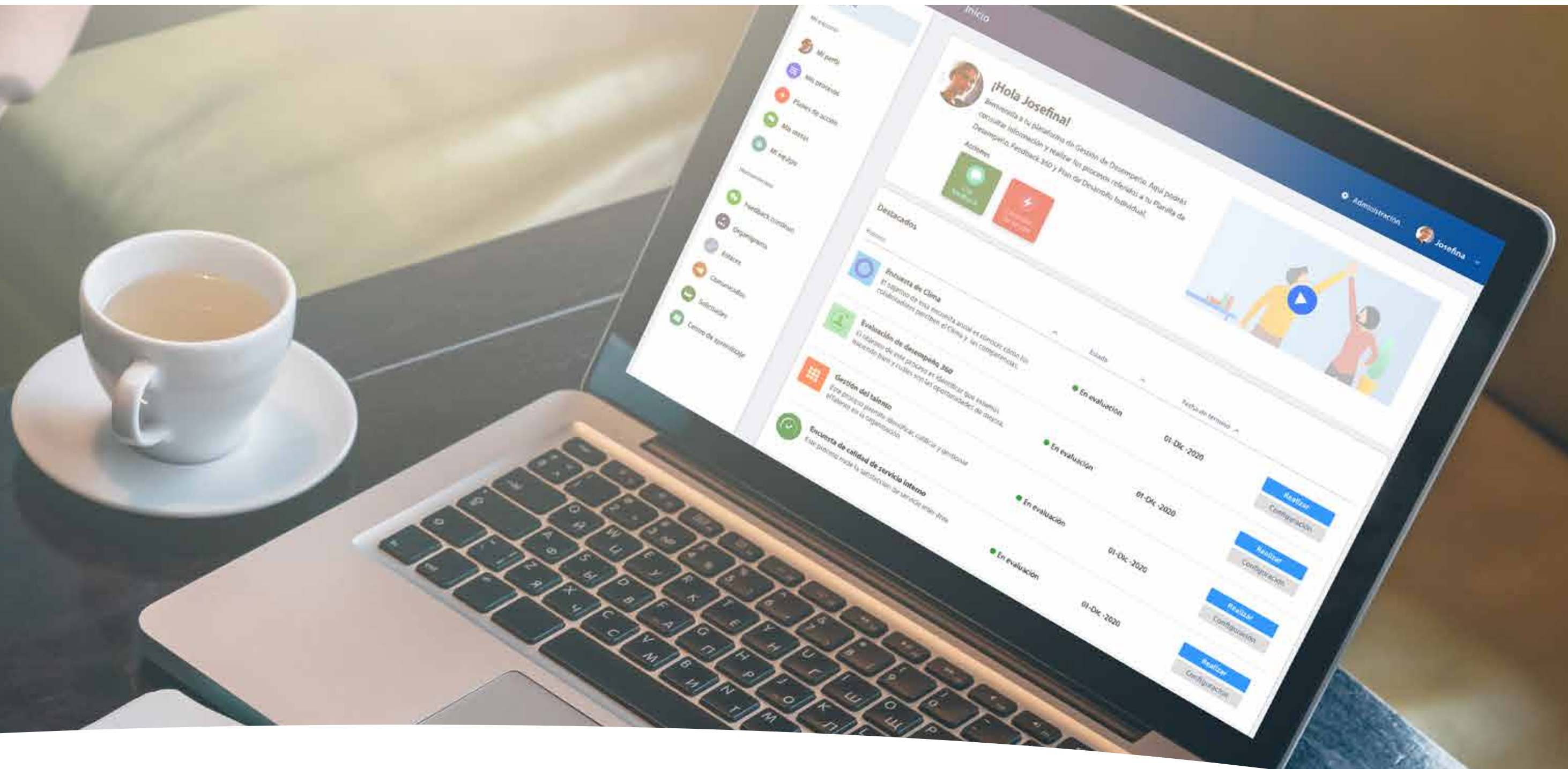


Plataforma web para la
gestión de personas

Clima | Competencias | Feedback | Potencial



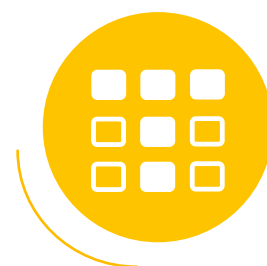
La plataforma para la gestión de personas líder en Latinoamérica.



Performance



Experience



Talent Management



Connection

Todo lo que necesitas para la gestión de personas en una única plataforma.



Solicita una demo aquí