



Desde el modelo actual...

Tendencias Globales en Capital Humano

Uno de los estudios globales de capital humano **más extensos** en temas de talento, liderazgo y desafíos de RRHH

• LIDERAZGO

APRENDIZAJE Y DESARROLLO

CULTURA Y COMPROMISO

- FUERZA LABORAL A DEMANDA
- GESTIÓN DEL DESEMPEÑO
- RE INVENTANDO RRHH
- ANALÍTICA DE TALENTO Y RRHH
- DATOS DE TALENTO EN TODAS PARTES

• SIMPLIFICACIÓN DEL TRABAJO

MÁQUINAS COMO TALENTO

+3.300 organizaciones

+100 países

+700 organizaciones de LATAM

+50 organizaciones de Uruguay

Uno de los estudios globales de capital humano **más extensos** en temas de talento, liderazgo y desafíos de RRHH



2014

El proceso de gestión de desempeño, "está roto"

44%

2015

Gestión del desempeño: el ingrediente secreto

64%

Las Tendencias de Capital Humano 2015 de Deloitte muestran una tendencia consistente y desfavorable acerca de la Gestión del Desempeño

89% de los encuestados han cambiado su proceso de Gestión del Desempeño o planean hacerlo en los próximos 18 meses

49% considera que la Gestión del Desempeño no es un buen uso de su tiempo

no cree que la Gestión del Desempeño brinde valor a la organización

Solo 10% de los encuestados cree que la Gestión del Desempeño genera compromiso y alto desempeño

La Gestión del Desempeño no muestra los resultados esperados

El modelo actual de Gestión del Desempeño demanda un cambio de enfoque

Enfoque tradicional de la Gestión del Desempeño



Basado en el concepto que las organizaciones usan un

puntaje determinado por

una evaluación

anual del desempeño

para medir el rendimiento.



Contribuye a la toma de decisiones sobre el desarrollo y el

aprendizaje

Ayuda a identificar a aquellos empleados con alto potencial



Proporciona un feedback

"En promedio, los gerentes dedican 🅇

horas x empleado en revisiones anuales. En Adobe, cada gerente tiene 5

empleados, esto son ~ 40 horas de

SU tiempo. Si tenemos 2.000 gerentes,

Adobe invierte 80,000 horas en

revisiones anuales. Eso equivale a ~ 40

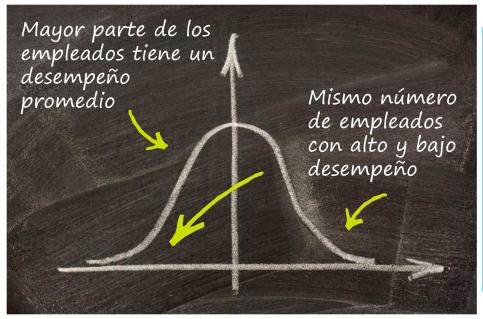
personas trabajando a tiempo completo...

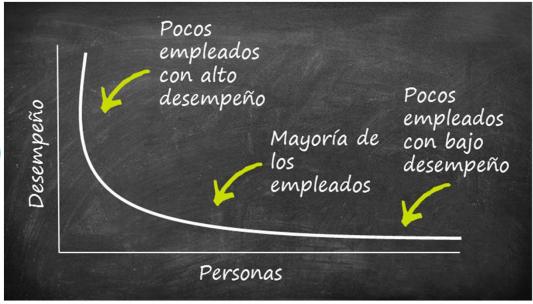
¿Dónde está el retorno de la inversión?"

> "Director, Global Management Effectiveness, Adobe"

¿Una sola reunión de evaluación del desempeño puede cumplir todas estas funciones efectivamente?

Distribución "forzosa" de los resultados de la evaluación...





"Campana de Gauss"

"Ley de Potencias"

Investigaciones demostraron que el 94% de los grupos estudiados no seguía una distribución normal

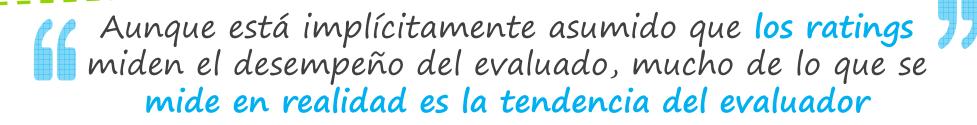
La ciencia de los ratings



62% de la variación de lo ratings fue por peculiaridades en la percepción de los evaluadores.

Sólo un 21% de las diferencias se debían exclusivamente al desempeño

Estudio publicado en The Journal of Applied Psychology, año 2000



¿Qué vemos cuando tratamos de cuantificar el desempeño de una persona?

En el mundo de los deportes, tenemos páginas de estadísticas para cada jugador. En medicina, un reporte de 3 páginas cada vez que nos hacemos un análisis de sangre. En las evaluaciones psicotécnicas, una batería de tests...

Sin embargo cuando intentamos evaluar el desempeño,

¿debemos expresar la infinita variedad y matices de una persona en <u>un solo número?</u>



Un nuevo modelo de Gestión del Desempeño

Perspectivas de la Gestión del Desempeño

"Evaluación competitiva"

- Creencia central: las personas alcanzan mejores desempeños a través de la competencia
- La evaluación se focaliza en la comparación entre las personas
- Fuerte vínculo entre los ratings y la compensación

"Desarrollo y coaching continuo"



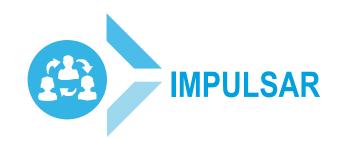
- Creencia central: las personas alcanzan mejores desempeños a través del apoyo
- La evaluación se centra en el desarrollo y coaching de las personas
- La compensación deja de ser el objetivo principal de la evaluación

Nuevo enfoque para la Gestión del Desempeño en Deloitte



Le preguntamos a los líderes qué hacer con sus equipos de trabajo, no qué piensan de ellos...

Propósitos del cambio en la Gestión del Desempeño en Deloitte







- Impulsar un mejor rendimiento del trabajo en el día a día mediante conversaciones periódicas y regulares
- información confiable para que los líderes comprendan el desempeño de sus equipos
- Utilizar la
 información para
 una mejor toma de
 decisiones en
 relación a las
 compensaciones y
 promociones

Tres palancas impulsan el cambio del nuevo enfoque en la Gestión del Desempeño



Desde "diferido" a tiempo real



Desde el "centro" hacia la primera línea



Desde "opiniones" a acciones futuras



Desde "diferido" a tiempo real

Desde -

• Las reuniones con los gerentes de forma **inconsistente** o en revisiones anuales para **discutir las fortalezas y debilidades** del equipo

Hacia



- Conversaciones periódicas con los empleados para actualizar los objetivos, alinearse con la estrategia, discutir acerca de fortalezas y oportunidades de mejora y promover oportunidades de desarrollo
- Tomar ventaja de las fortalezas de los empleados de forma de maximizar el impacto en los equipos y en la organización

El camino



- Los "chequeos" permiten tanto a los miembros como a los líderes de los equipos impulsar su desempeño, desarrollo y compromiso mediante sesiones de trabajo enfocadas en el futuro
- La mayor frecuencia en los "chequeos", se correlaciona con mejor desempeño en tiempo real y con mejores resultados en encuestas de clima (aumento de compromiso)



Desde el "centro" hacia la primera línea



 Dedicar largas horas discutiendo sobre el desempeño y calibraciones a puertas cerradas

Hacia



- Dedicar tiempo a las discusiones individuales donde el desempeño efectivamente sucede
- Capacitar a los gerentes en el uso de herramientas para recibir feedback de los miembros del equipo de manera de obtener puntos de vista valiosos que pueden usarse para gestionar a los equipos de manera más efectiva y facilitar la colaboración entre ellos
- Guiar el compromiso de los empleados a través de conversaciones frecuentes

El camino



- Redistribuir las horas destinadas en conversaciones "centrales" acerca de las personas, en conversaciones directas con las personas
- Los líderes periódicamente "toman el pulso" para moldear el ambiente del equipo de trabajo e impulsan el compromiso (el cual se correlaciona con el desempeño según la experiencia de Deloitte)



Desde "opiniones" a acciones futuras

Desde



- Calificaciones de desempeño influidas por la perspectiva del evaluador
- Calificaciones de desempeño forzadas por gráficos de campana
- Gran cantidad de tiempo dedicado a los debates y calibraciones

Hacia



- Mayor objetividad al evaluar, preguntando a los líderes de equipo acerca de sus acciones futuras con respecto a los miembros del equipo
- Reunir información del desempeño más confiable para facilitar un adecuado y efectivo sistema de compensación y promoción
- Vincular la frecuencia de las conversaciones entre los miembros del equipo y los líderes con el desempeño de los miembros del equipo

El camino



- Imágenes de desempeño que permiten a los líderes de equipo, capturar las evaluaciones del desempeño justo a tiempo para impulsar la toma de decisiones de talento
- Las pruebas piloto resultaron en información de desempeño más confiable para la organización para apoyar las compensaciones y las revisiones de talento
- La disponibilidad de esta información provee nuevas oportunidades a lo largo del año y permite a los líderes, analizar la situación y realizar un plan de acción

Propósitos de la Gestión del Desempeño en Deloitte







Impulsar un mejor rendimiento del trabajo en el día a día mediante conversaciones periódicas y regulares Generar información confiable para que los líderes comprendan el desempeño de sus equipos Utilizar la información para una mejor toma de decisiones en relación a las compensaciones y promociones



Chequeos semanales

Planificación del desarrollo



Imagen del desempeño



Mediciones de pulso



Revisiones trimestrales del talento (segmentos seleccionados)



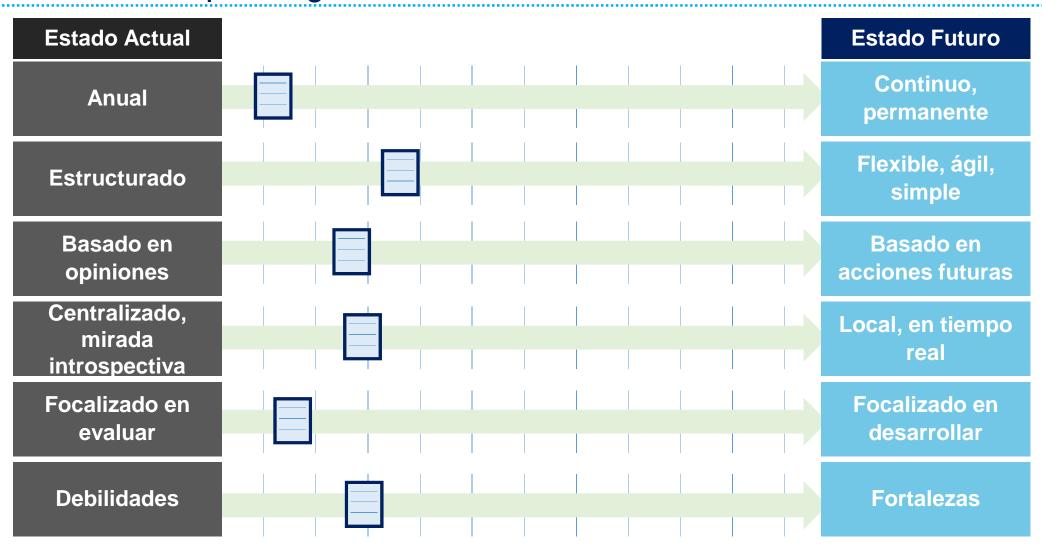
Decisiones de compensación guiadas por un análisis de datos de desempeño



Reconocimiento continuo

Preparándonos para este cambio

Cambio de paradigma



Claves prácticas para comenzar el cambio

EVALUACIÓN



GESTIÓN DEL CAMBIO

PREPARACIÓN DE LOS LÍDERES



- Revisar el sistema actual de Gestión del Desempeño
- Obtener feedback de personas clave en la organización
- Identificar qué componentes del nuevo enfoque podrían funcionar en la organización
- Utilizar los resultados de la evaluación para diseñar un proceso de cambio
- Considerar la Cultura para identificar barreras e impulsores del cambio
- Diseñar un plan de comunicaciones
- Identificar los principales líderes y personas de influencia en la organización
- Desarrollar planes de alineación e involucramiento
- Capacitar en la visión futura de la Gestión del Desempeño







Deloitte.