

¿Qué hacemos con la evaluación del desempeño?



¿Qué hacemos con la evaluación del desempeño?



Leaderland

*Leadership
Advisors*



Presentación para el Club de Excelencia en Gestión
17 de mayo 2019

¿Qué hacemos con la evaluación del desempeño?

- I. ¿Qué hemos hecho hasta ahora? – Dónde estamos
- II. ¿Qué podemos pedir al desempeño?
- III. ¿Qué nos puede aportar la tecnología? – Un caso real

I. ¿Qué hemos hecho hasta ahora?

Dónde estamos

>91% compañías españolas de más de 500 empleados utilizan la evaluación del desempeño (*)

>67% mandos en empresas españolas consideran la evaluación del desempeño una burocracia (*)

¿Por qué se produce este fracaso?

<15% empleados en empresas españolas consideran útil la evaluación del desempeño (*)

(*) Datos procedentes del análisis de 98 empresas del Club Benchmarking del IE

I. ¿Qué hemos hecho hasta ahora?

Dónde estamos

1920's – Dirección por Objetivos

1980's – Introducción de las competencias

2000's – Evaluación multifuente

¿Qué hay que conseguir?

¿Cómo hay que conseguirlo?

“La percepción es la realidad”



La organización como mecanismo



La organización como organismo



Buscando la objetividad

I. ¿Qué hemos hecho hasta ahora?

Dónde estamos - ¿Para qué la usamos?

Incremento de retribución fija	65% empresas (*)
Retribución variable	88% empresas (*)
Formación y desarrollo	79% empresas (*)
Gestión del talento	32% empresas (*)
Desvinculación	Sin datos

(*) Datos procedentes del análisis de 98 empresas del Club Benchmarking del IE

I. ¿Qué hemos hecho hasta ahora?

Dónde estamos - ¿Qué dice la Academia?



Angelo de Nisi (Tulane University):

- “No existe evidencia empírica de que mejorando el desempeño de cada empleado mejore el resultado de la organización”
- “Toda la investigación sobre este tema busca la precisión en la medida, se ha hecho en laboratorio y no ha tenido en cuenta el contexto de cada empresa”

Elaine Pulakos (Michigan University):

- “Los managers son quienes principalmente recogen la información y emiten los juicios sobre la evaluación del desempeño de sus colaboradores”
- “Los sistemas de desempeño son el talón de Aquiles de la gestión de personas”



I. ¿Qué hemos hecho hasta ahora?

Dónde estamos - ¿Qué dicen los usuarios?

Ignacio (D. General Comercial empresa multinacional alimentación – 750 colaboradores):

- “Yo haría una conexión directa entre objetivos y retribución variable; las competencias son otra cosa, sirven para ver el potencial, hasta dónde puede llegar una persona, etc.”
- “El negocio se mueve a una velocidad y el sistema de evaluación del desempeño a otra mucho más lenta. En septiembre me piden fijar objetivos y competencias a personas con 15 meses de anticipación.”

Alexander (D. IT empresa multinacional tecnológica– 500 colaboradores):

- “Tenemos un sistema para evaluar las necesidades de desarrollo y otro para analizar los resultados de aprendizaje; es muy complejo, al final todo lo único que importa a la gente es el bonus”
- “La evaluación de los dos sistemas y la gestión del talento no están conectadas, deberían estarlo, pero la realidad es que no sé muy bien los criterios por los que se mueve a las personas”

I. ¿Qué hemos hecho hasta ahora?

Dónde estamos

Dirección por
Objetivos

Competencias

Evaluación
multifuentes

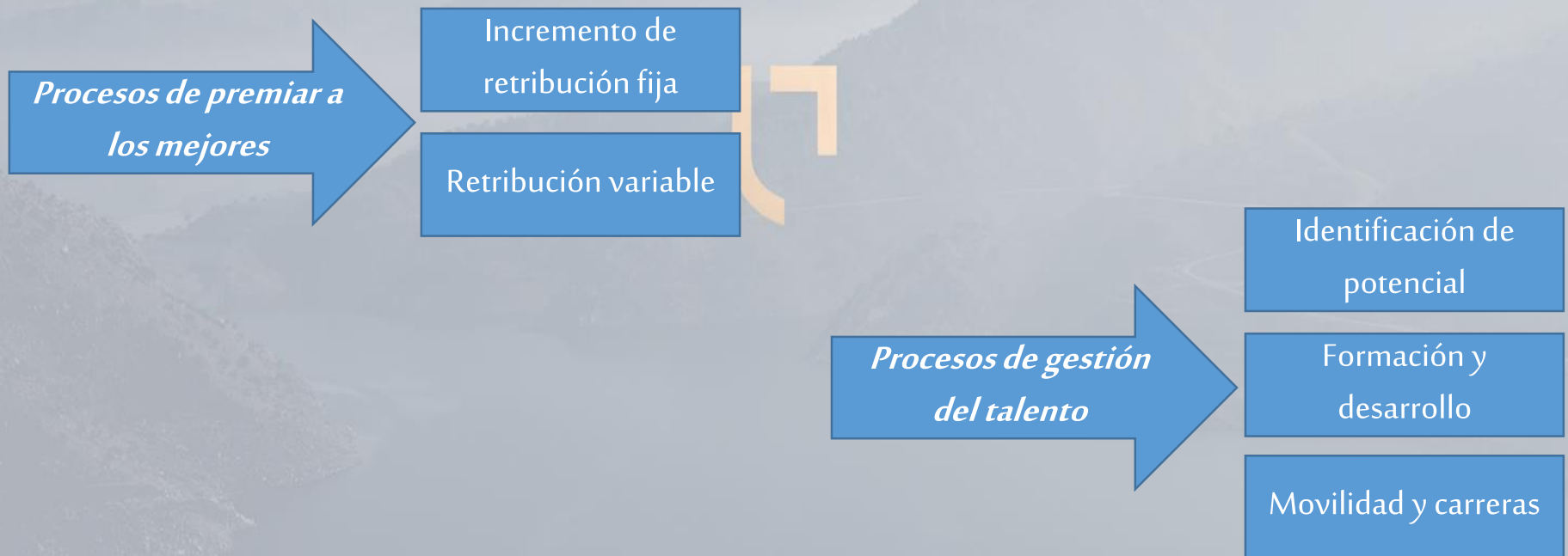


Retribución

Desarrollo y
formación

Gestión del talento

II. ¿Qué podemos pedir al desempeño?

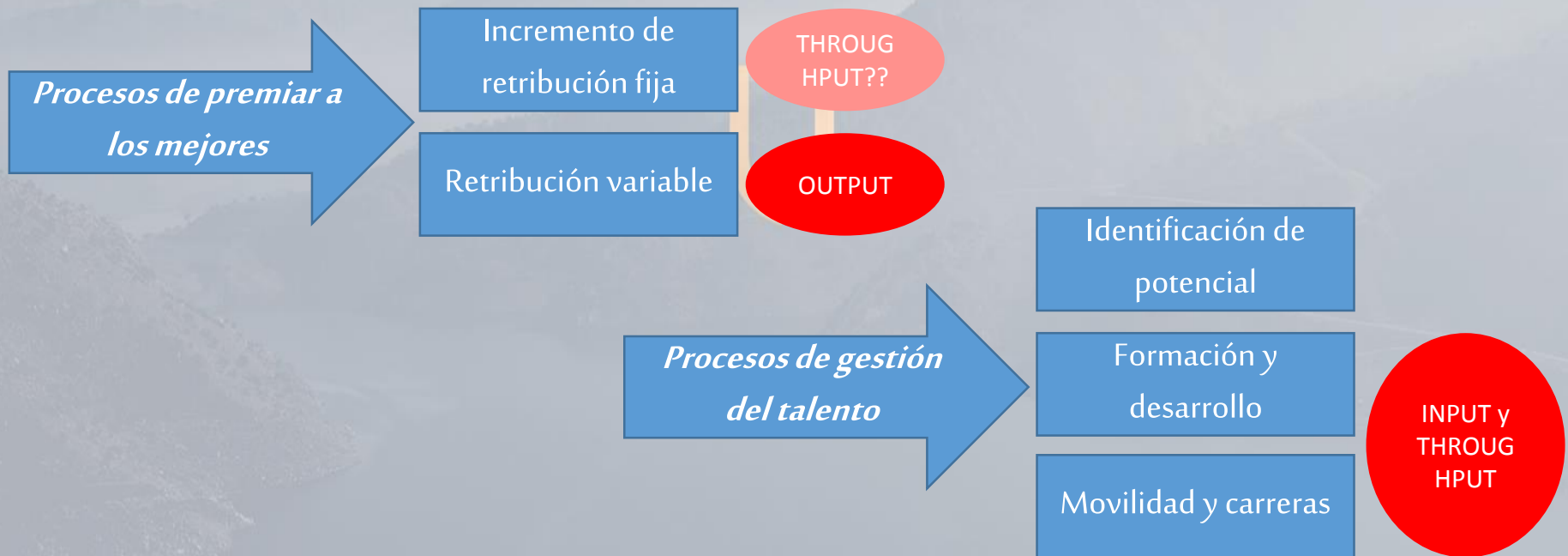


II. ¿Qué podemos pedir al desempeño?

3 aspectos a medir

Puesto ocupado por una persona			
	<i>"Inputs"</i>	<i>"Throughputs"</i>	<i>"Outputs"</i>
¿Qué medimos?	Conocimientos y habilidades de la persona	Comportamientos y actitud de la persona	Resultados obtenidos por la persona
¿Con que lo comparamos?	Perfil requerido por el puesto	Perfil requerido por la cultura de la empresa	Presupuesto y objetivos

II. ¿Qué podemos pedir al desempeño? Separar procesos y elementos a medir



II. ¿Qué podemos pedir al desempeño?

Proceso con 3 partes diferenciadas

	<i>Medida del desempeño</i>	<i>Evaluación del desempeño</i>	<i>Gestión del desempeño</i>
¿Qué es?	Datos e indicadores	Interpretación de los datos y juicio	Feedback, comunicación y consecuencias
¿Para qué?	Medir	Entender	Mejorar

III. Un caso real

- Empresa de 350 personas, dedicadas a la consultoría tecnológica
- Selección de 1 puesto clave, consultor tecnológico (100 personas)

¿Se puede predecir el desempeño de las personas en tiempo real en base a la información disponible?

III. Un caso real

*Medida del
desempeño*

*Evaluación del
desempeño*

*Gestión del
desempeño*



Nombre
Edad
Antigüedad
Centro de trabajo
Desempeño actual

Horas trabajadas
Horas formación
Horas facturadas
Rentabilidad horas

Contactos
Reconocimientos
Testimonios

Actividad red
Apertura temas
Interés generado
Respuestas
Seguimiento

Agenda
Reuniones
Gestión correo
Listas de "to do's"

III. Un caso real

Medida del
desempeño

Evaluación del
desempeño

Gestión del
desempeño

meta⁴

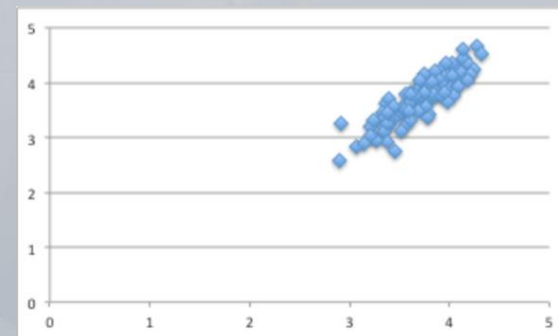
SAP

in

tibbr

o

Algoritmo
construido a
partir de
comparar 50
tipos de datos
diferentes contra
el desempeño
actual



$R^2 = 0,76$

III. Un caso real

*Medida del
desempeño*

*Evaluación del
desempeño*

*Gestión del
desempeño*

- Respuesta de los consultores al sistema propuesto
 - “Puede funcionar”
 - “Me fío más de una máquina que de mi jefe”
 - “¿Puedo saber mi evaluación en cualquier momento?”
- Respuesta de los managers al sistema propuesto
 - “No va a funcionar”
 - “Los consultores lo van a manipular”
 - “¿Cuál es mi rol si ya no puedo ni evaluar a mis colaboradores?”
- Respuesta del CEO al sistema propuesto
 - “¿Puedo tener el control total de mi plantilla?”

III. Un caso real: lecciones aprendidas

Medida del desempeño

La tecnología puede ayudar mucho a recopilar información y evidencias sobre la actuación de las personas, evitando discusiones interminables sobre los datos

Evaluación del desempeño

Los algoritmos pueden ayudar a los managers a interpretar, incluso los comportamientos, pero nunca sustituirán la decisión final sobre el desempeño de una persona

Gestión del desempeño

La comunicación del desempeño y las decisiones posteriores siempre serán labor indelegable de los managers

Los procesos de gestión del desempeño pueden rediseñarse – y separarse -, ser independientes del momento y mirar sobre todo hacia adelante

26° Foro Anual Club Excelencia en Gestión ^{26°}
foroceg



4 de junio
Auditorio Sur IFEMA
MADRID

ACELERANDO LA
TRANSFORMACIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES

<https://foroclubexcelencia.com/>

GRACIAS



www.clubexcelencia.org
Compartiendo y mejorando juntos



**Club Excelencia
en Gestión**



**Club Excelencia
en Gestión**



@Club_Excelencia



**Canal Club
Excelencia en Gestión**

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

