



Nuevas tendencias en gestión del desempeño

Sandra Scarlato, Septiembre 2015





Agenda



- Éxitos y fracasos de nuestros sistemas de GD
- Input de estudios realizados: lo que funcionaba antes, ya no funciona
- Los que ya están en el cambio
- Factores claves del cambio
- Bonus track: Una nueva revolución copernicana



Menú de clásicos: Grandes Éxitos S.XX

W H A L E C O M

Gestión por Objetivos - SMART - Cascadeo

Gestión por Competencias – Descriptores por niveles

Escalas discretas/ continuas/ promedios

Rankings – Nine Box desempeño/potencial

Feedbacks de desempeño + Plan de desarrollo

Curvas forzadas

Calibraciones - people review

Logros de la era:
Tener información para gestionar lo medido a nivel macro

Donde nos llevó
todo esto?

Qué no funciona
de nuestros
sistemas de GD
de hoy?



S.XXI: Lo que el Viento se llevó

Un año es mucho tiempo para mantener la motivación sostenida.

El contexto cambia muy rápido para setear objetivos anualmente.

Es difícil setear objetivos con mucha especificidad: Le medición milimétrica del trabajo de una persona es imposible además de improductiva, dado que traslada el foco hacia el control y la evitación del cambio

Cuando se setean objetivos, se tiende a fijarlos menos desafiantes en general. Esto les facilita a los colaboradores el obtener mejores calificaciones que no diferencian con justeza la performance excepcional del resto (por los topes que también plantean los mismos modelos)

Los feedbacks de desempeño con impacto directo en el bonus, generan conversaciones "defensivas", de "justificación de lo hecho", no de desarrollo.

El foco se traslada al numero del ranking, la fórmula del bono y las quejas sobre la curva

Logros de la era: el proceso es desmotivante y tiende a burocratizarse



Un GPS por favor...

Los procesos de GD en el mundo



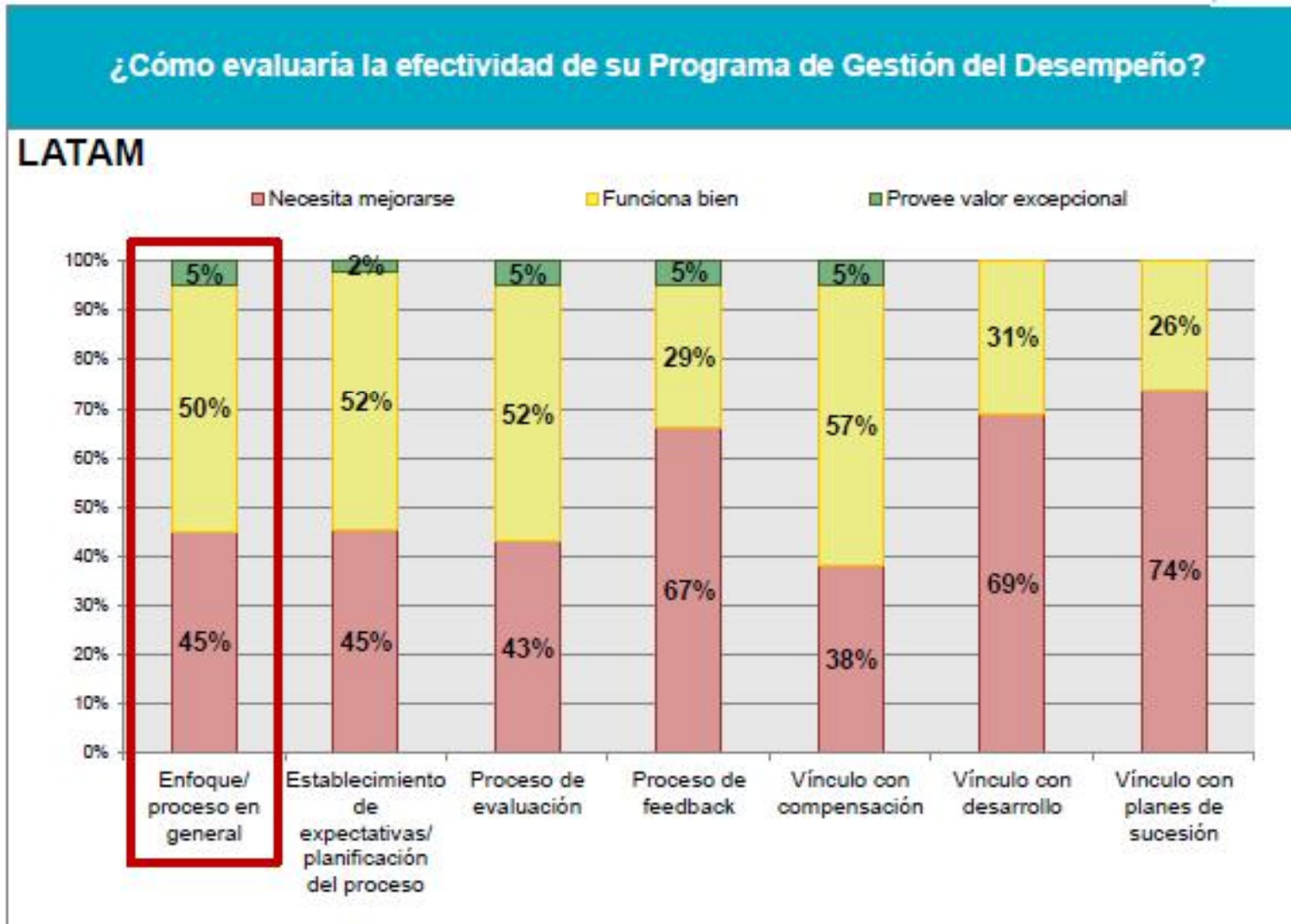
Primero lo primero: La GD es un tema de negocio

W H A L E C O M

Buenos resultados de negocio	Prevalencia de Prácticas de Gestión del Desempeño	Resultados de negocio pobres
67%	Tenemos un sistema en uso.	28%
63%	Revisamos el desempeño más que anualmente.	22%
44%	Contamos con objetivos alineados en un 100% a nivel gerencial.	0%
46%	Más de la mitad de los objetivos de los colaboradores están alineados.	18%
38%	Implementamos un programa de sucesión.	0%

En LATAM, apenas un 5% de los encuestados cree que su Programa de GD provee valor excepcional al negocio.

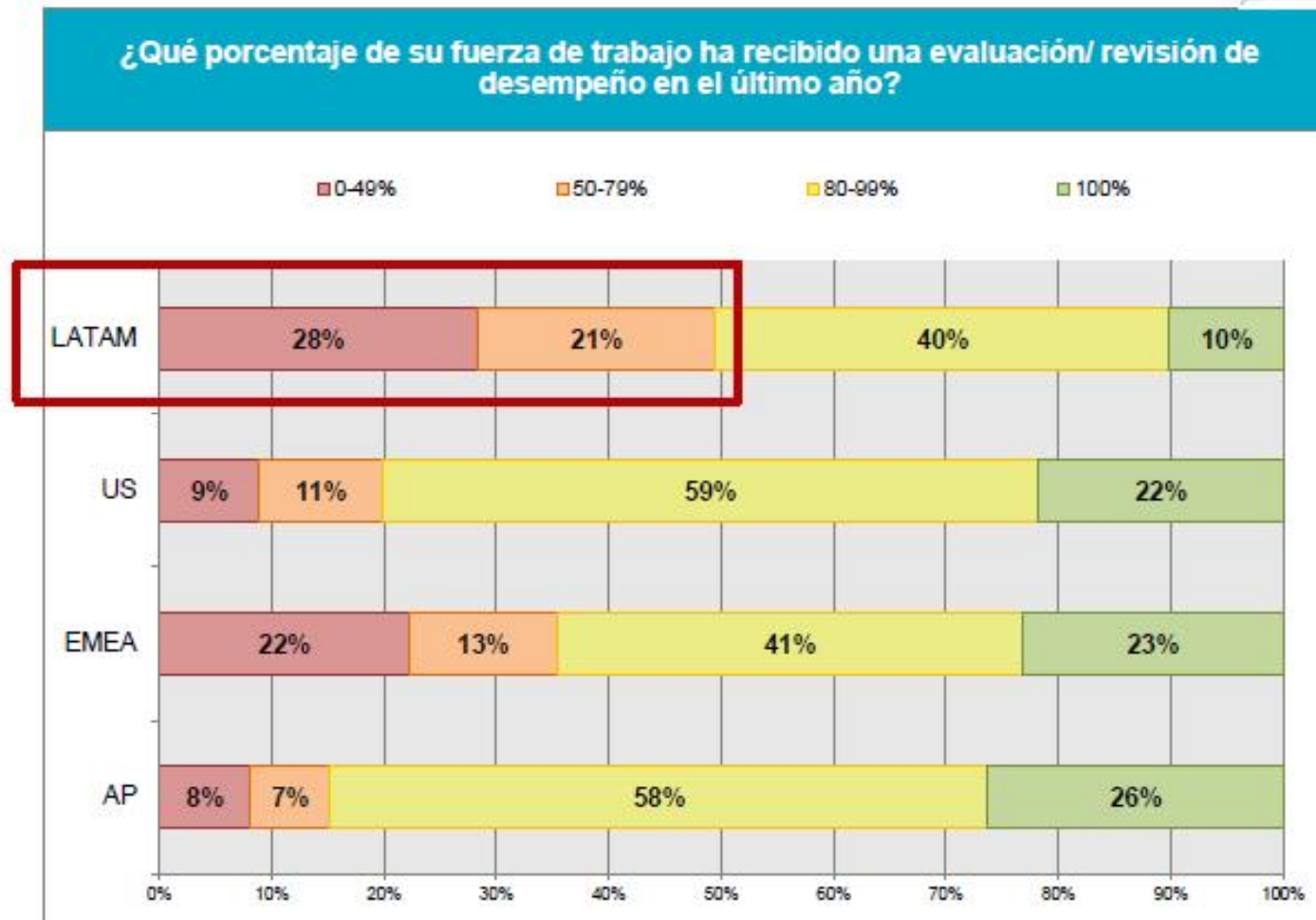
W H A L E C O M



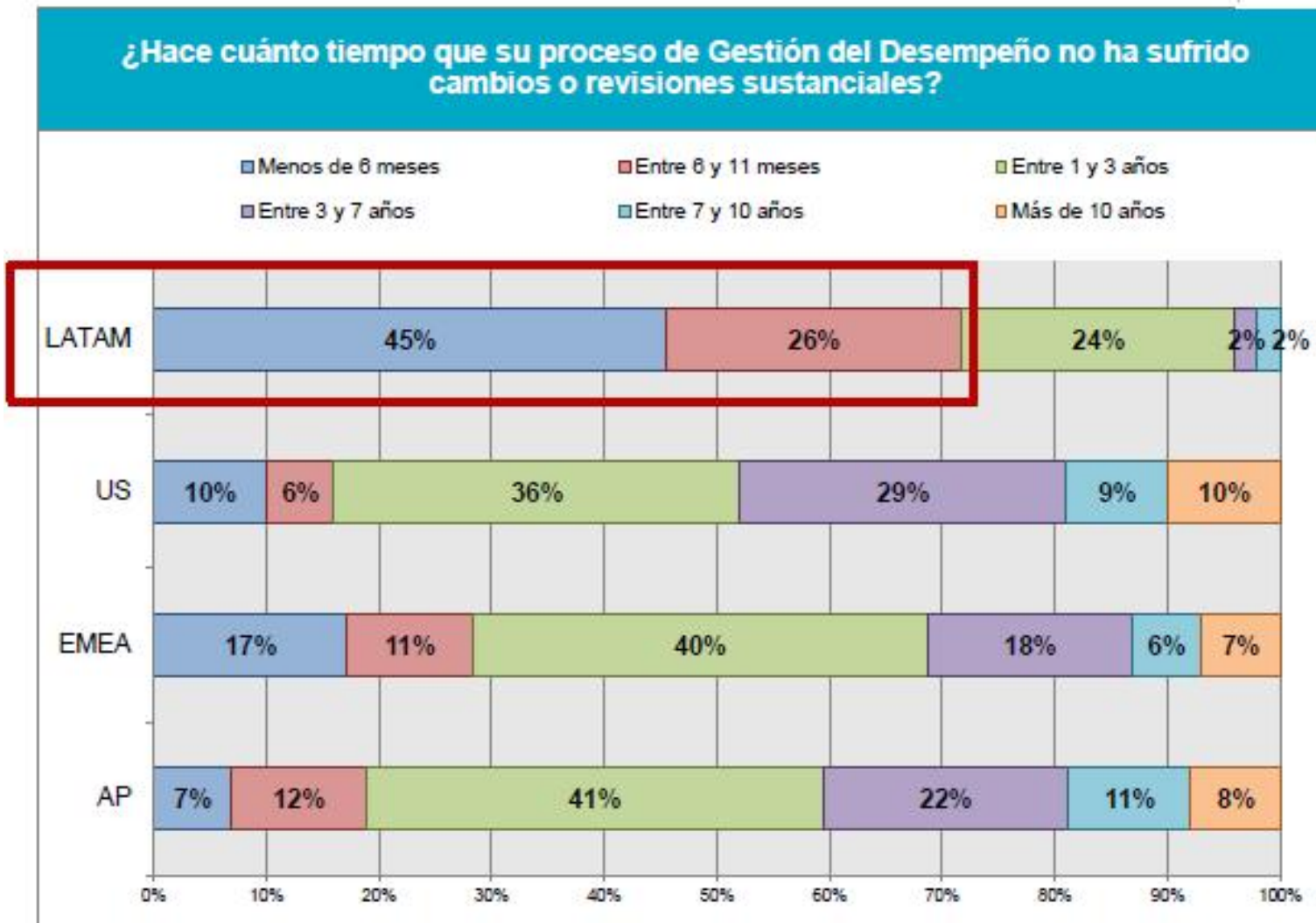
Fuente: Mercer 2014

LATAM es la región con el menor % de cumplimiento del proceso de Gestión del Desempeño.

W H A L E C O M

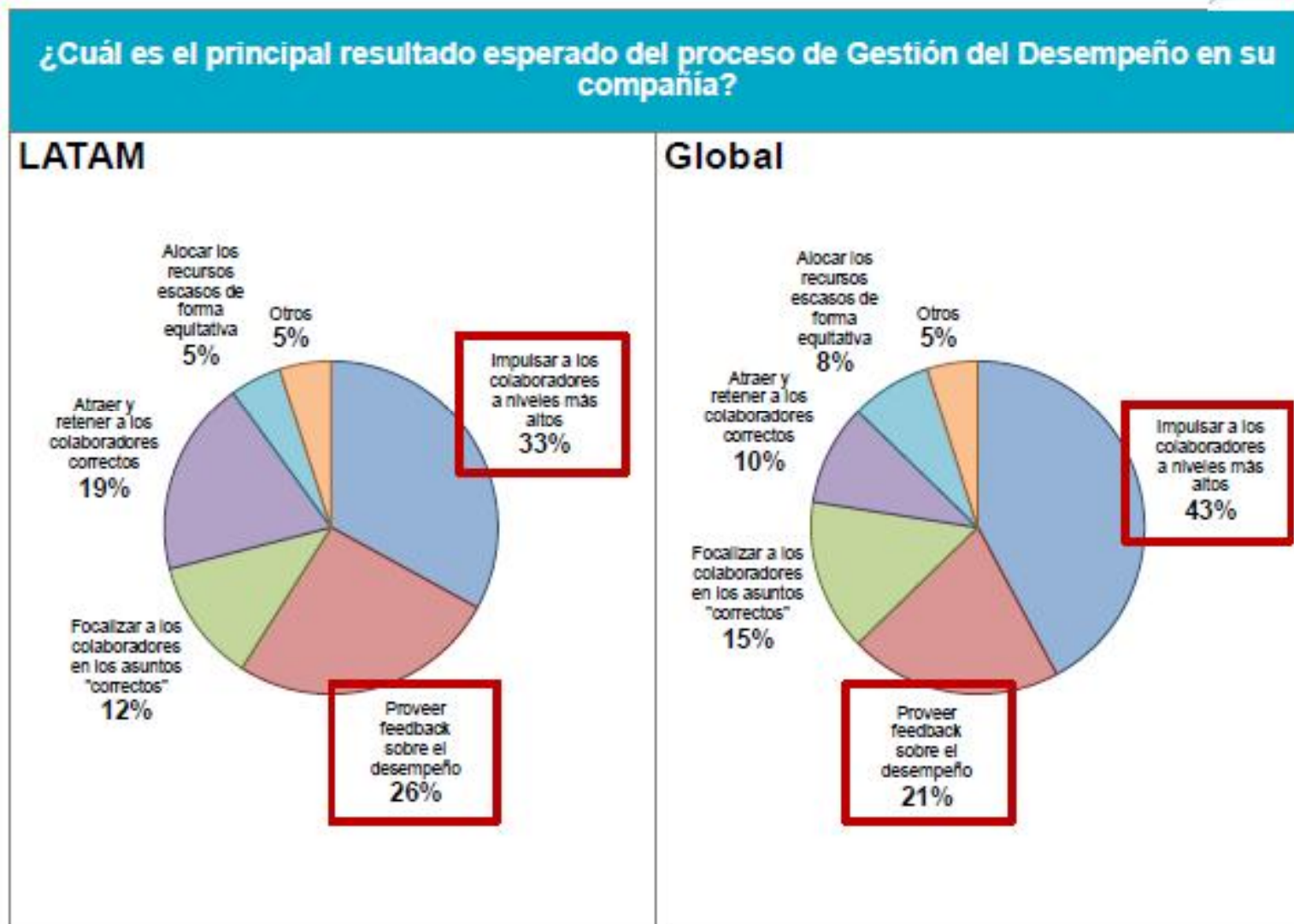


En LATAM, el proceso de Gestión del desempeño ha sufrido cambios sustanciales en los últimos 12 meses

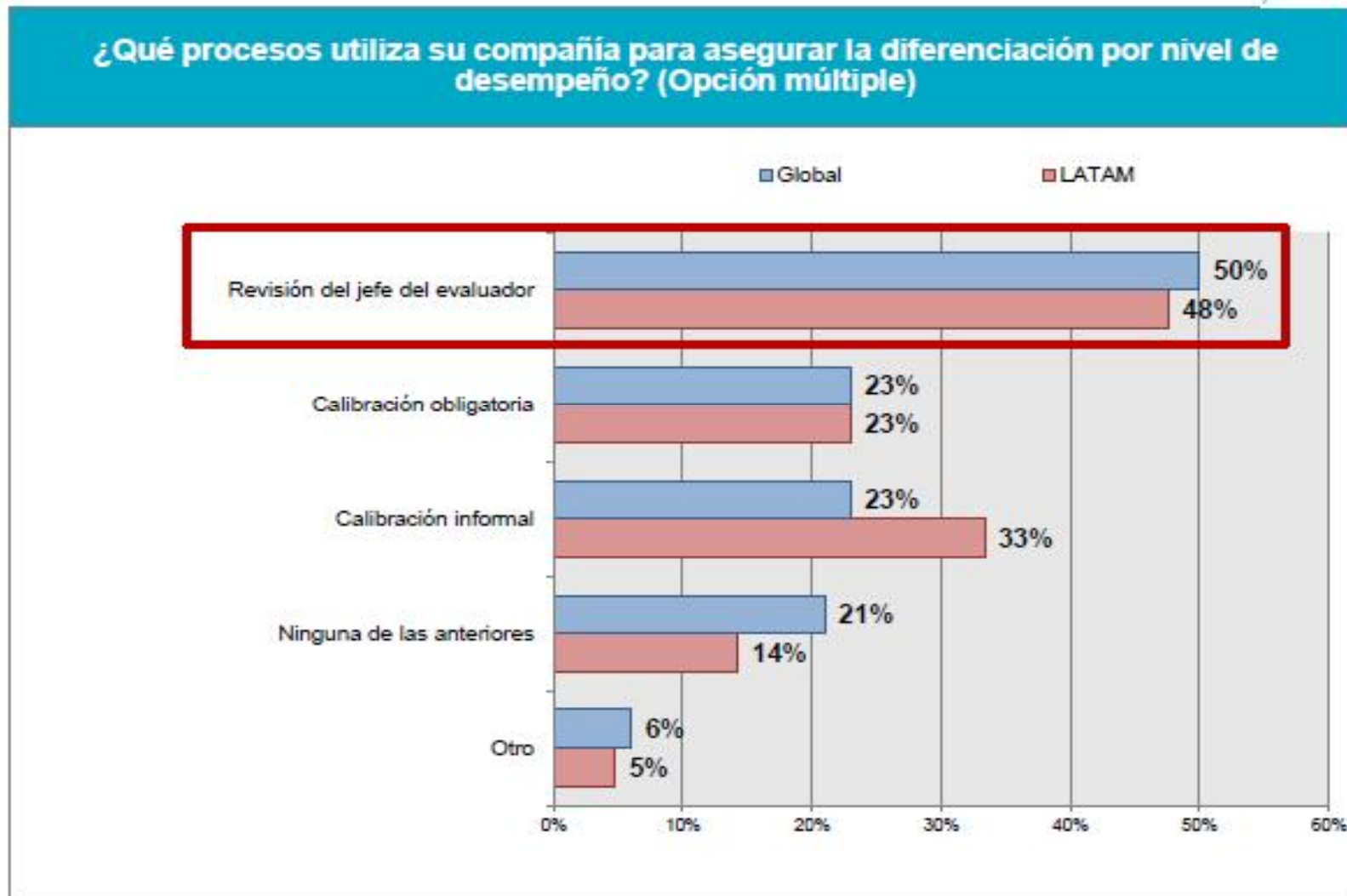


Fuente: Mercer 2014

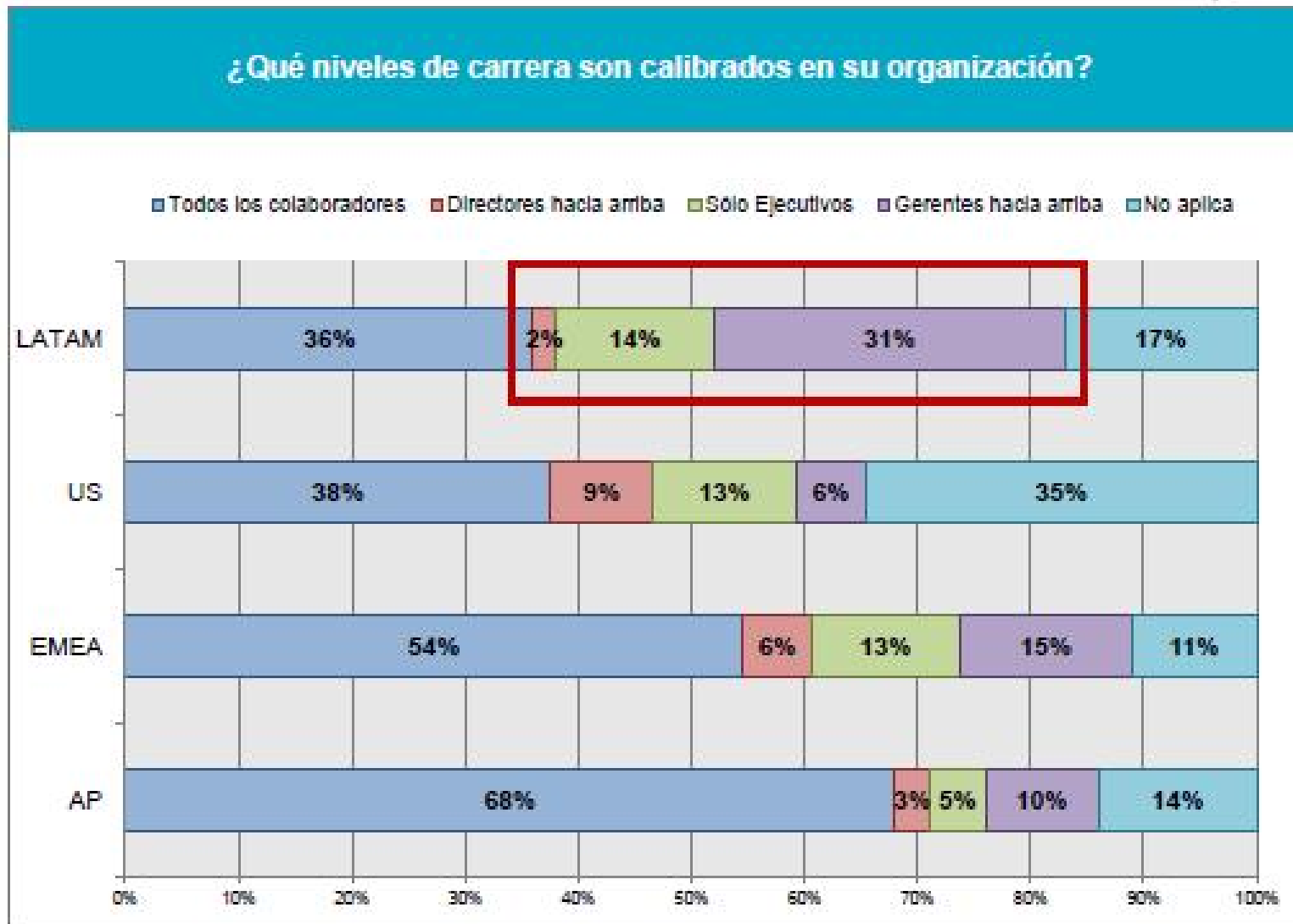
El principal objetivo que persiguen las compañías en LATAM y el mundo es impulsar el desempeño y brindar feedback.



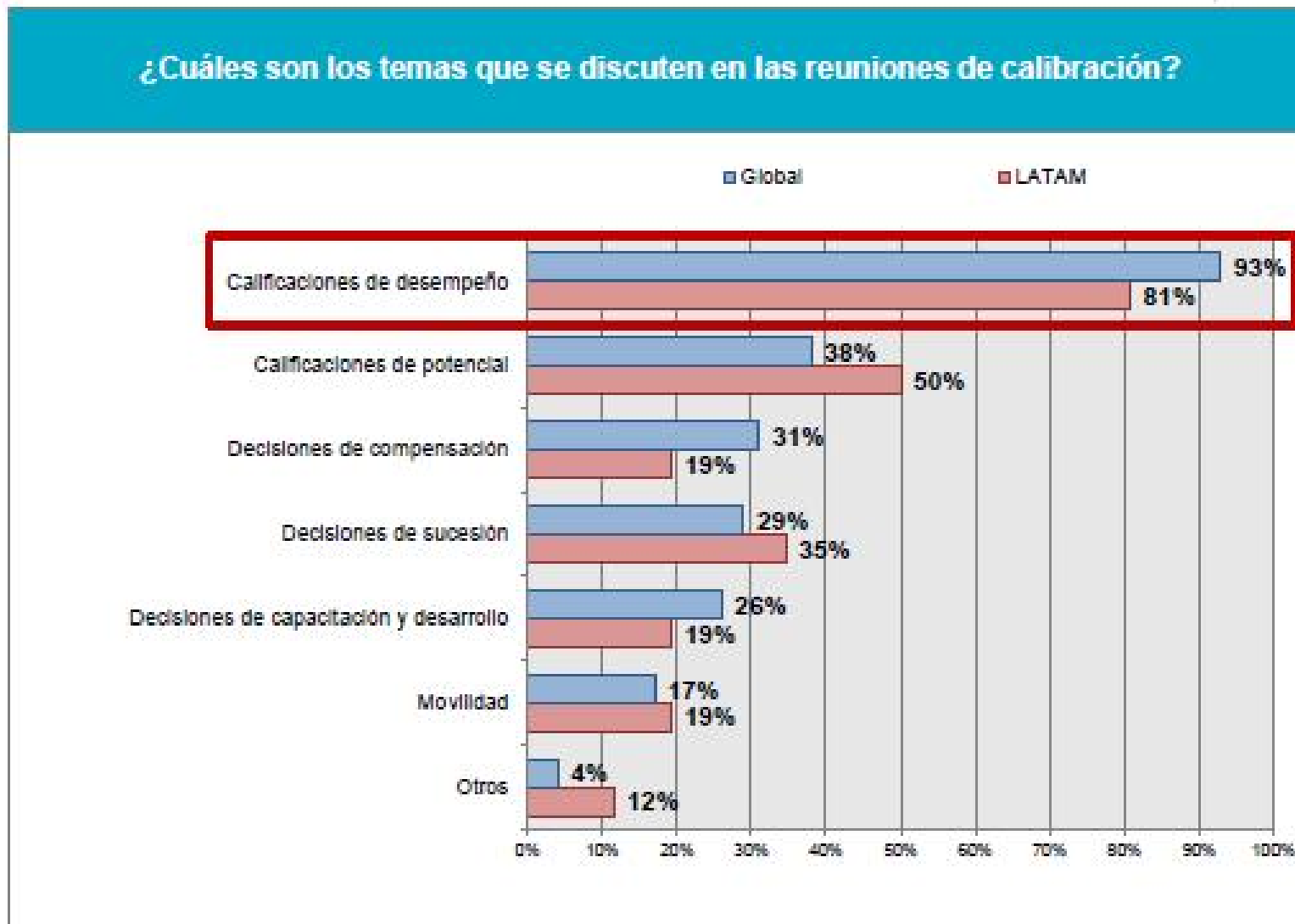
Práctica más utilizada para asegurar la diferenciación.



En LATAM, el proceso de calibración está focalizado **W H A L E C O M** en los niveles más altos de la organización.



Por lo general estas discusiones se centran en **W H A L E C O M**
las calificaciones de desempeño

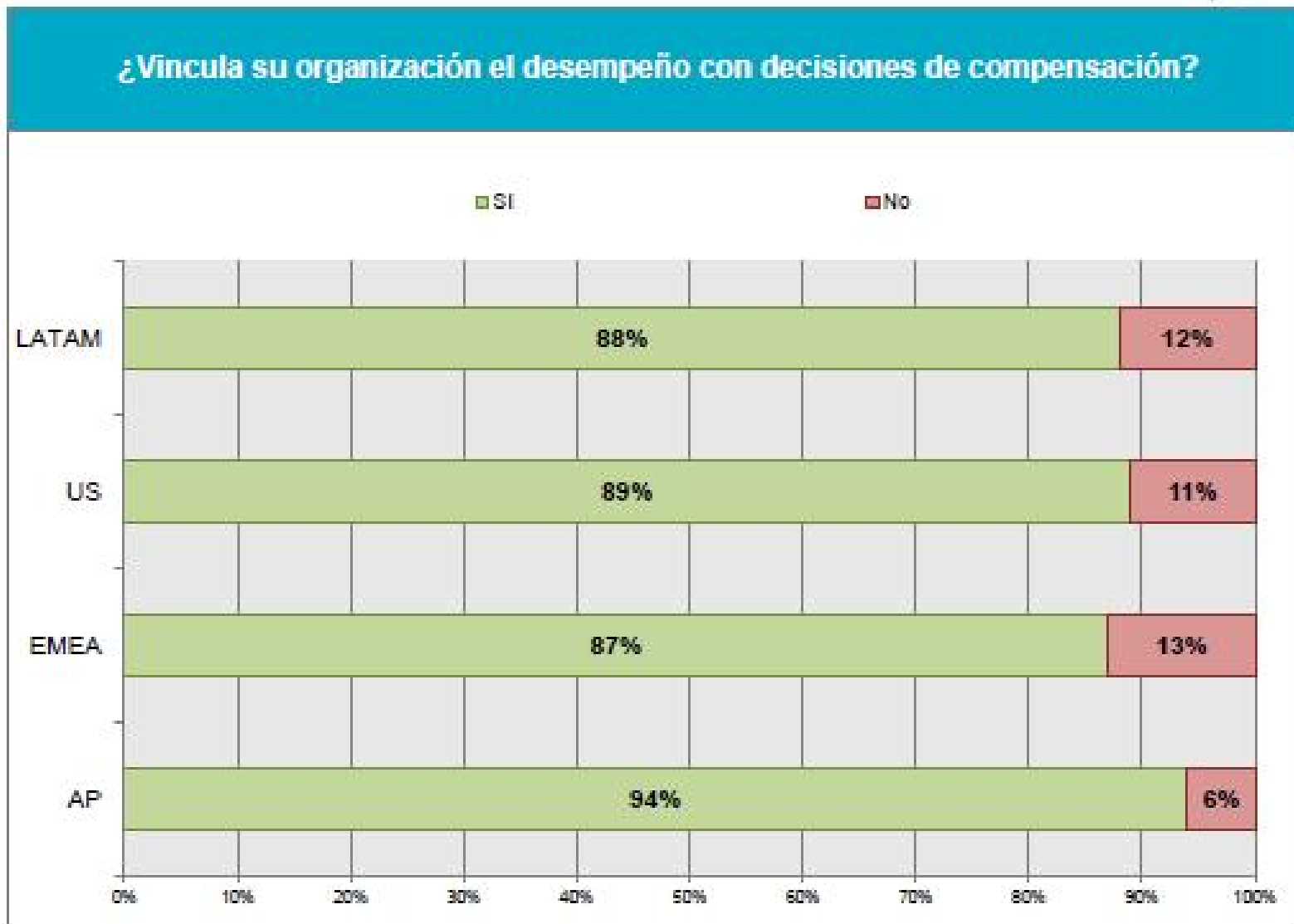


Fuente: Mercer 2014

Desempeño y Compensaciones

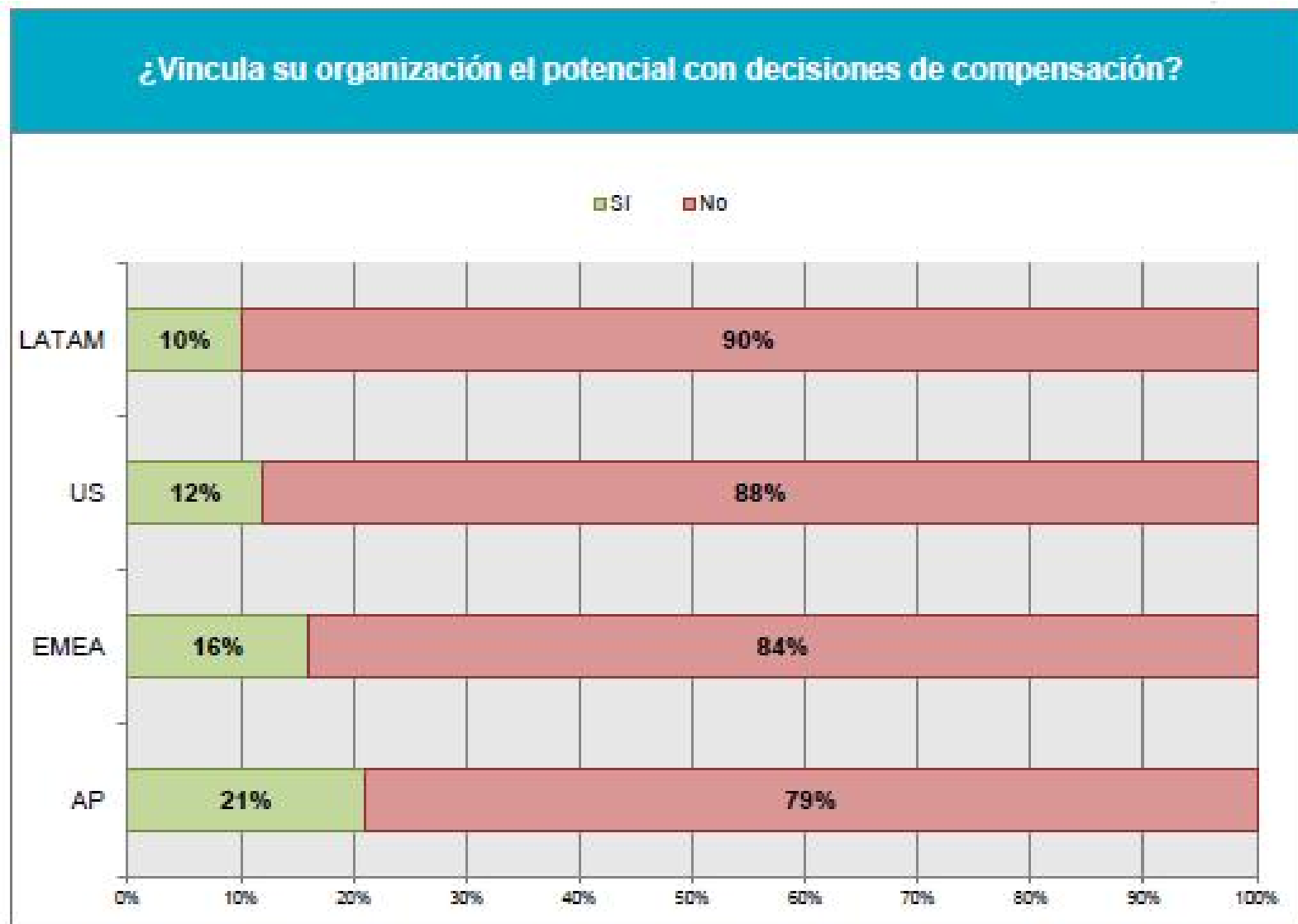


En todas las geografías por igual, la gran mayoría vincula el Desempeño con decisiones de compensación



Fuente: Mercer

No obstante, las organizaciones no vinculan el **W H A L E C O M** Potencial con la compensación



Fuente: Mercer



Porque lo que
funcionaba
antes no
funciona ahora

Choque de dos modelos

W H A L E C O M



S XX - Dirección y control

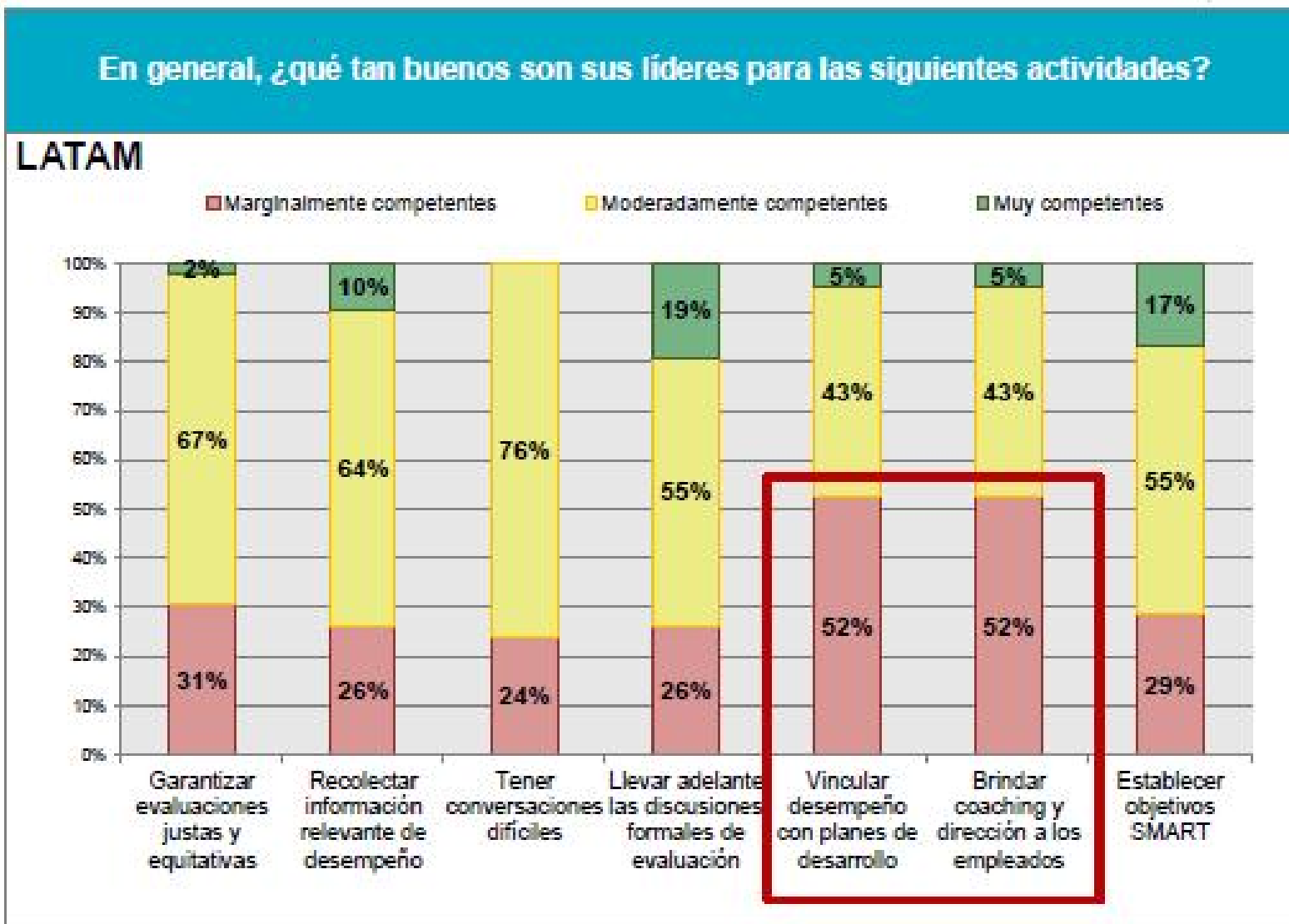
- Modelo industrial
- Foco en la motivación extrínseca
- Modelo de control - producción
- Trabajo = productividad = esfuerzo
- Competitividad por los rankings
- Competitividad por el presupuesto de Bonus
- Modelo de la diferenciación
- Feedback para Mejorar las debilidades



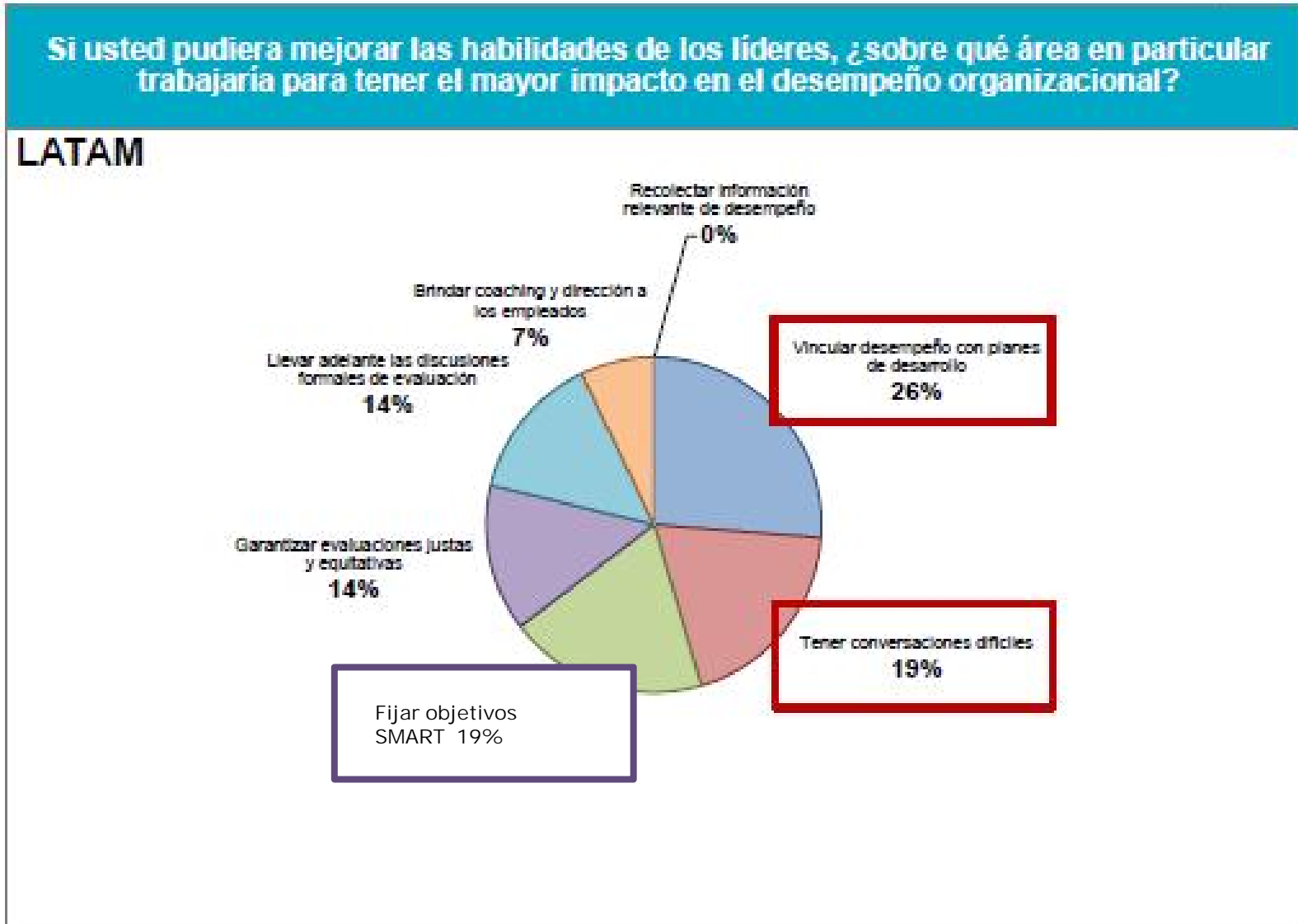
S XXI - Modelo de Vida Plena

- Modelo 3D: Autonomía, Maestría y Propósito
- Foco en la motivación intrínseca
- Trabajo = disfrute
- Foco en el desarrollo de las fortalezas
- Modelo Flow de productividad (Neurociencias)
- Colaboración - Ideas - Información
- Modelo de la diversidad como factor de innovación
- Feedback de desarrollo y para identificar mi mejor Fit

Competencias de Liderazgo: Coaching y Desarrollo



Por tanto es allí donde las organizaciones están **W H A L E C O M** invirtiendo principalmente





Algunas
empresas que ya
arrancaron...

Un "adelantado": Adobe



W H A L E C O M

- Adobe, que abolió las puntuaciones de rendimiento en 2012.
- Instituyó "check-ins" - ongoing discusiones entre gerentes y empleados para establecer las expectativas, ofrecer retroalimentación sobre el desempeño, y reconocer el trabajo fuerte.
- El impacto inicial fue profundo: Adobe se benefició de una reducción del 30% en la rotación voluntaria en un entorno de talento altamente competitivo.
- Desde ese entonces han trabajado para integrar Check-in en otras áreas de la gestión del talento. Los nuevos empleados reciben capacitación sobre el Modelo de Check in y es una de las 5 competencias de liderazgo que todo lider de ADOBE debe demostrar.
- Hoy en día, después de 3 años de proceso, los líderes de RRHH de Adobe creen que la gente encuentra más fácil encarar una conversación de feedback.



Recálculo



Tres drivers para el cambio

W H A L E C O M

El foco de los actuales modelos de GD

- Del “fixed-mindset” al “growth mindset”
- Del ranking al desarrollo
- Que linkee la persona con el negocio
- Que provean sentido

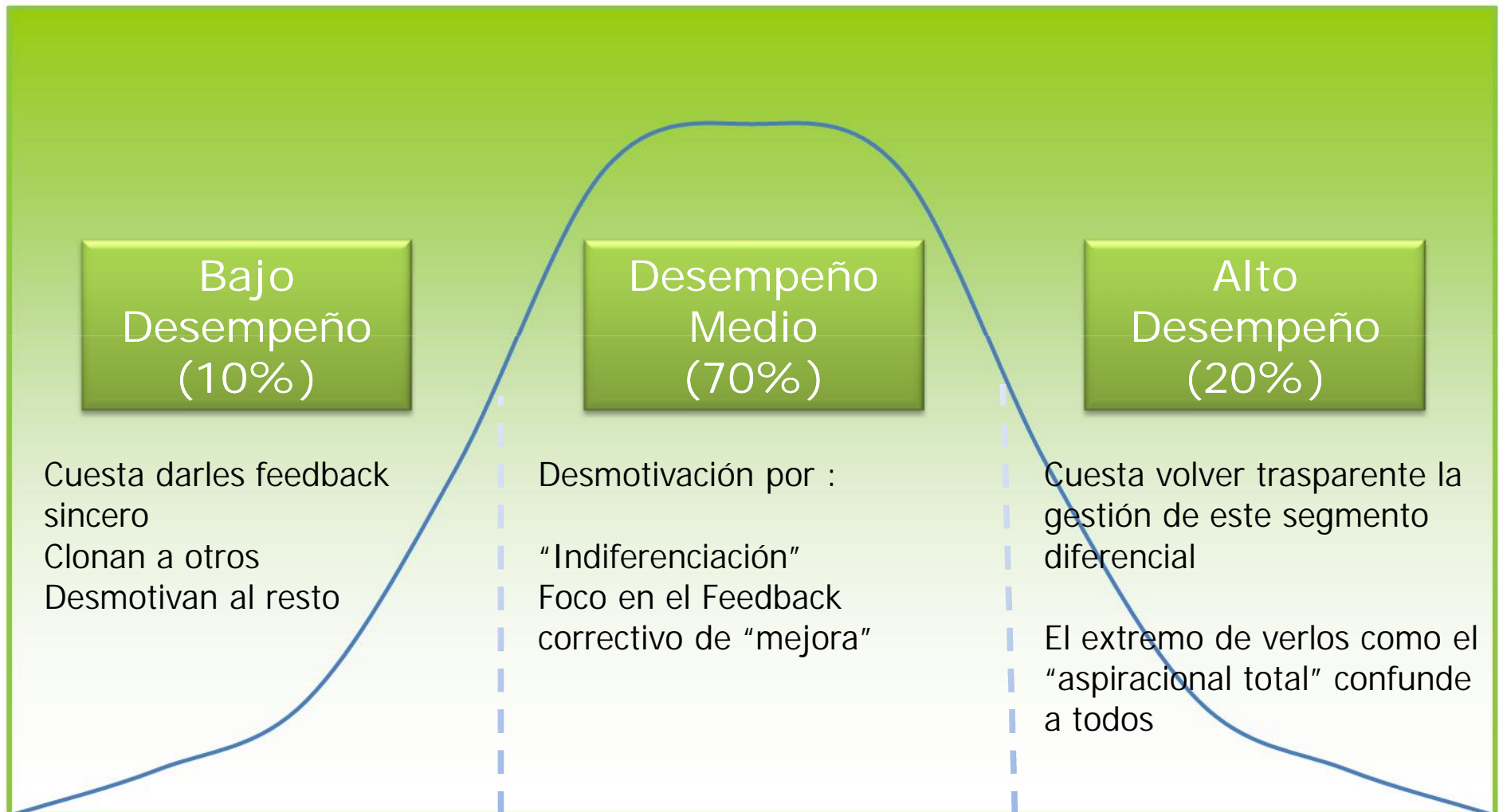
El rol del Jefe

- El jefe como coach, con foco en el feedback de desarrollo
- Que genere conversaciones, no que las evite
- Que desarrolle nuevos líderes

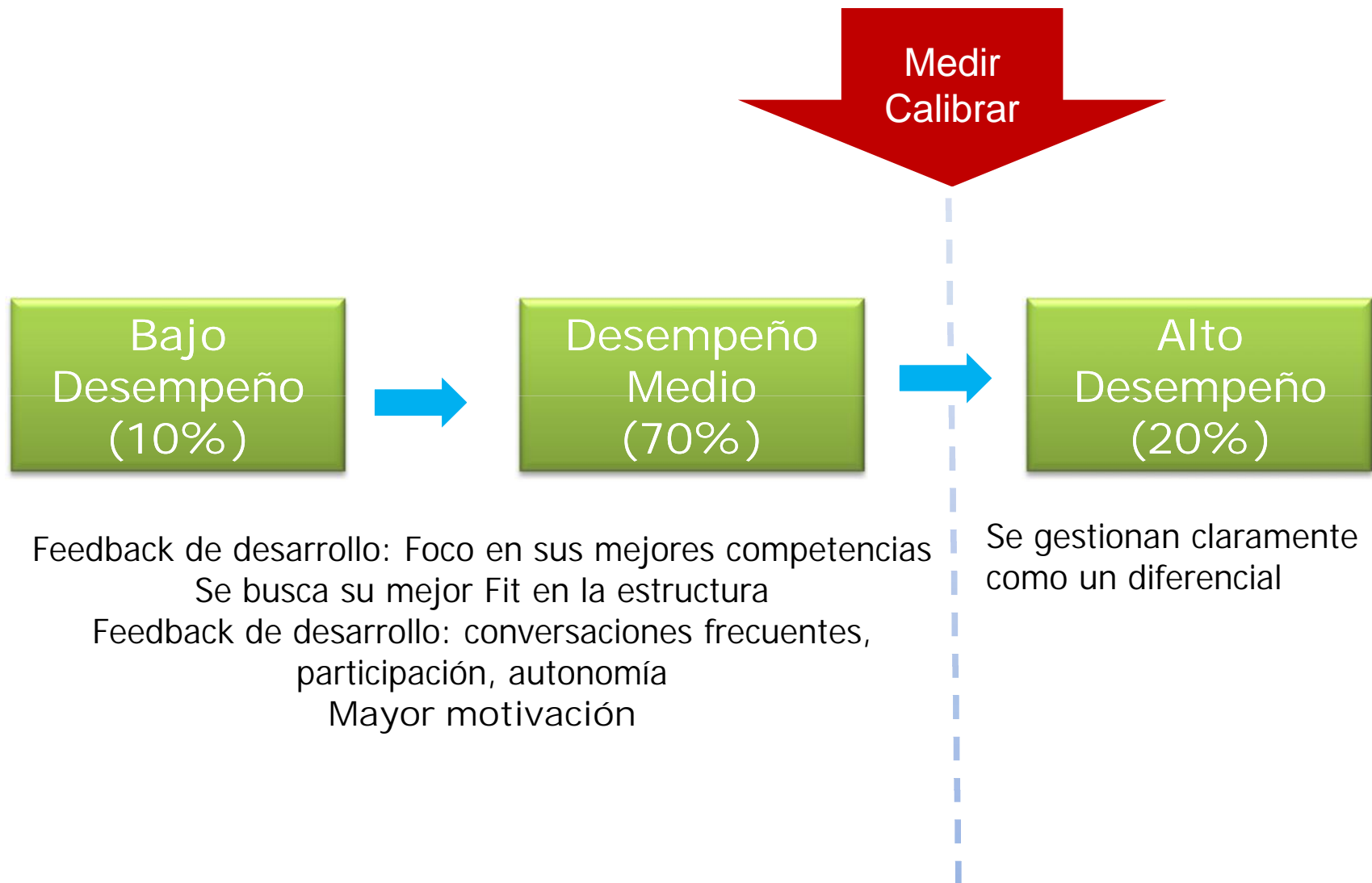
Los procesos y el soporte tecnológico

- Flexibles, ágiles
- Afines con el modelo de negocio

La curva tradicional



Un nuevo flujo posible

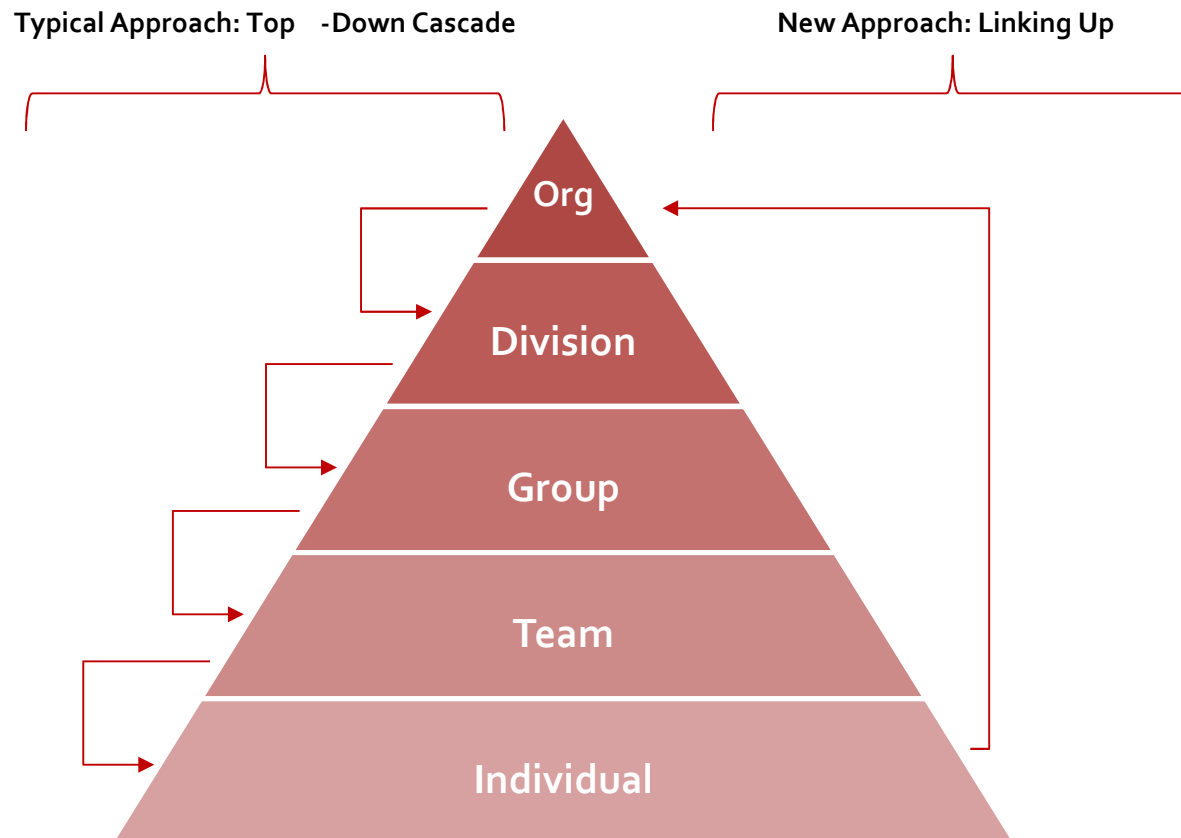


Reverer como se hace el seteo de Objetivos

Enfoque tradicional: cascadeo de objetivos (top down)

Vs.

Nuevo enfoque: la vinculación de objetivos (linking up).





Del Cascadeo al Link

Cascadeo de objetivos	Linkear objetivos
Proceso secuencial	Proceso sincrónico Cada unidad setea sus objetivos, linkeados a los objetivos de la organización.
Consume mucho tiempo hasta llegar al nivel más bajo, individual.	Todos los individuos pueden hacerlo simultáneamente.
El cascadeo puede trabarse en alguna unidad en particular. Pierden sentido de continuidad	Objetivos con más sentido y claridad, más ágiles y flexibles porque siguen su alineamiento al negocio

Nuevas tendencias sobre Bonus y desempeño

W H A L E C O M

El caso "Motorola Solutions":



Las "bonificaciones estándar" , que se basan en un porcentaje del salario de un empleado , se pagan únicamente acorde a los resultados financieros de la compañía .

Una cantidad adicional equivalente a 25 por ciento del fondo de bonificaciones se reserva como el pago por mérito para los mejores performers

"These are people who make million-dollar decisions every day. We can trust them to make decisions on how to manage their employees."

Shelly Carlin, human resources chief at
Motorola Solutions Inc



En síntesis...

- ❑ Para la masa crítica B Player, se disocia la gestión del desempeño de la medición de métrica por objetivos de desempeño
- ❑ Pueden usarse medidas blandas como competencias o contribución en las conversaciones de Feedback de desarrollo
- ❑ El “buen desempeño B Player” se asocia un bono relativo a los resultados compañía”
- ❑ El bonus extraordinario debe relacionarse con los desempeños destacados y el potencial.



Rómpase en caso de emergencia

Si tiene que usar Ratings...

- 1- Entrenar a los evaluadores
- 2- Incluir Auto-evaluación en la revisión del proceso
- 3- Incorporar Multi evaluadores y variedad de feedback
- 4- Mantener reuniones de calibración
- 5- Usar escalas simples de ratings
- 6- Establecer un comité de revisión



La llave
maestra:

El Líder

Crear una cultura de reconocimiento y feedback permanente

Foco en competencias

Coaching
Mentoring

Desarrollador
de personas
y equipos

Integrador de
Valores
Culturas

Las tendencias de este año se centran en los temas de:





Qué podemos
empezar a
hacer?



Lo que se va y lo que está viniendo...

W H A L E C O M

Prácticas en deceso...	Tendencias emergentes
Directivas de rendimiento	Coaching para el desarrollo
Gerenciamiento vertical jerárquico	Networking de trabajo
Enfocado en los procesos	Enfocados en los resultados
Foco en las métricas de desempeño	Foco en el desarrollo
Ciclo anual de feedback revisión	Feedback just in time
Basado en la mejora de debilidades	Basado en la potenciación de las fortalezas
Contexto competitivo del ranking	Contexto de desarrollo personal



Por donde empezar...

W H A L E C O M

Simplificar

- Procesos, papeles, soportes, tiempos

Alinear

- Filosofía de gestión del talento a la estrategia, y las metodologías

Separar

- Bono/de/ desempeño
- Productividad para el Middle y Bonus para los A Players

Cultura de feedback

- Construir una cultura de feedback de desarrollo permanente

Empoderar a los líderes

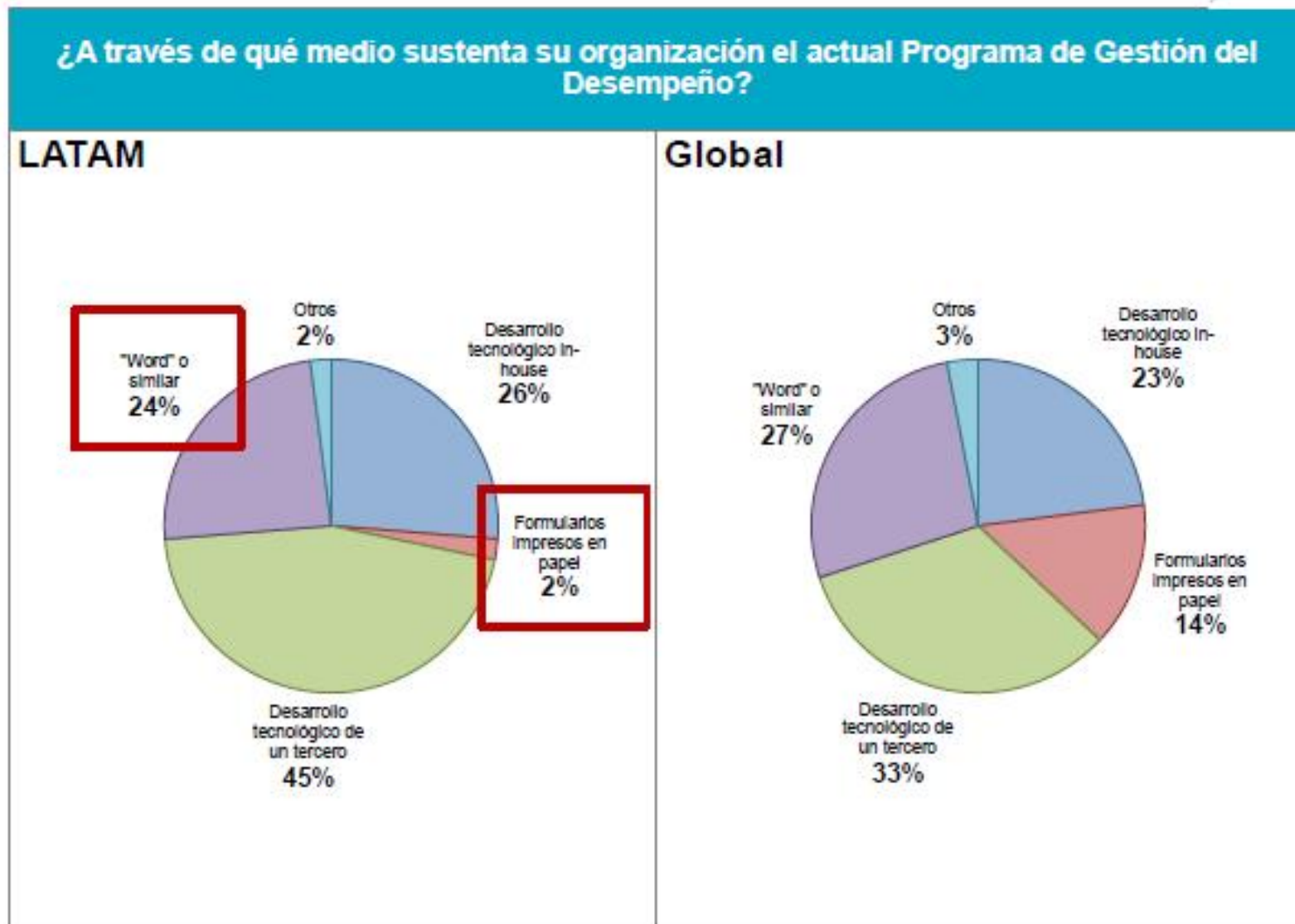
- Invertir en los líderes, darles recursos para que desarrollen habilidades de coaches que potencien los equipos



Soporte tecnológico

Aún en el 2015, 24% de las organizaciones en LATAM soportan el proceso de GD con formularios "Word" o en papel

W H A L E C O M



Las organizaciones están optando por trabajar con WHALECOM
"Big Data" sobre el desempeño de sus colaboradores

Crear una Línea de Tiempo de Empleado
Desarrollar una historia detallada para cada empleado



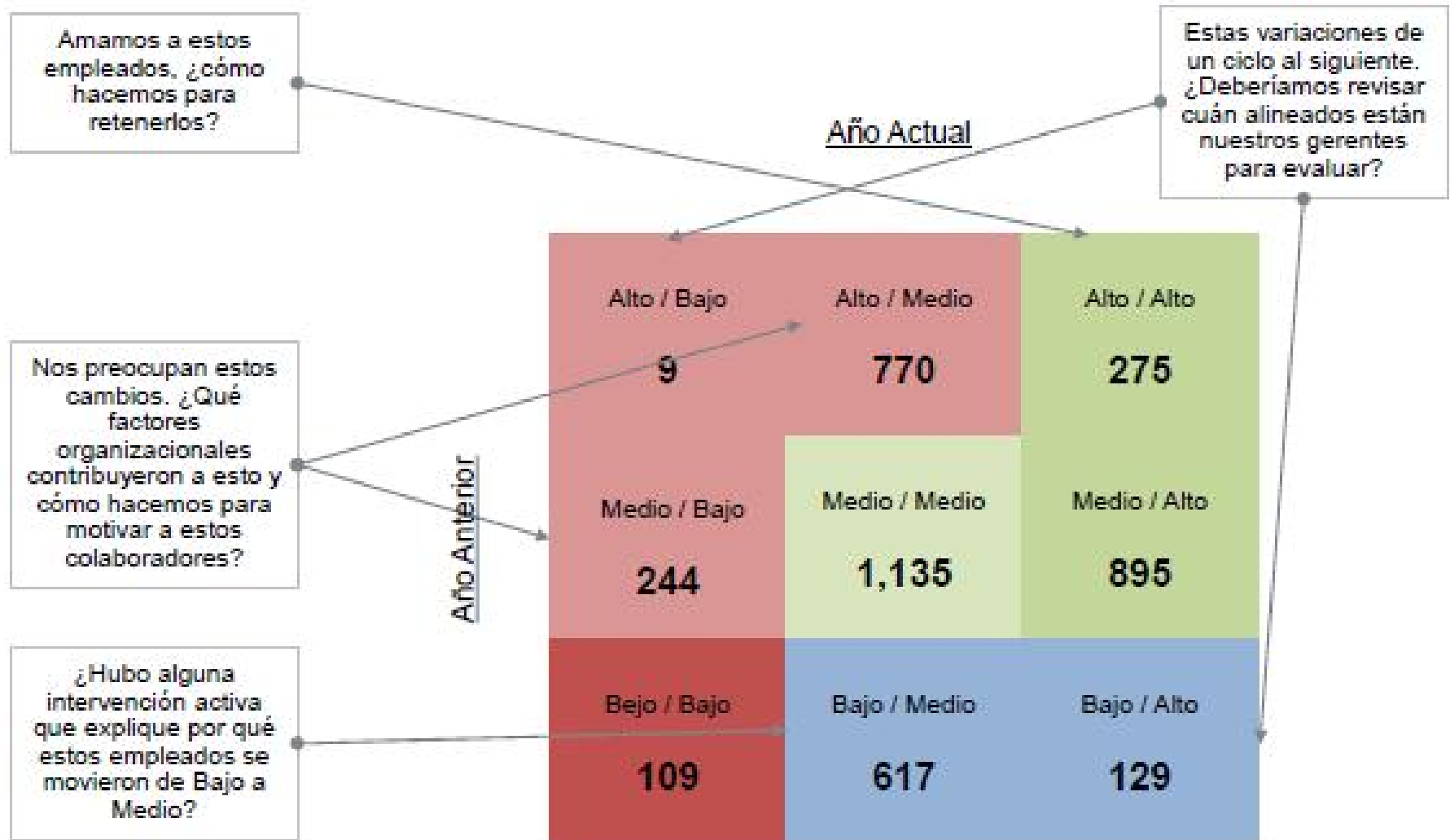
Luis Martinez

Empleado: 0725



Fuente: Mercer

Midiendo la variabilidad interanual del desempeño de la fuerza de trabajo





Una nueva
revolución desde
el viejo
continente...



La gestión por Valores

“ Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho.”

Antoine de Saint-Exupery

La Gestión por Valores: Valores en Acción

W H A L E C O M

Los Valores pueden entenderse como ELECCIONES y preferencias ESTRATÉGICAS con respecto a lo que es adecuado HACER para el desarrollo de la organización.

La Gestión por Valores da continuidad de sentido al comportamiento de cada integrante de la organización, conectándolo directamente con los valores declarados por la misma.



Valores Esenciales

- **Definen la naturaleza de los comportamientos** con que los colaboradores acompañan a la empresa en la consecución de sus objetivos de crecimiento.

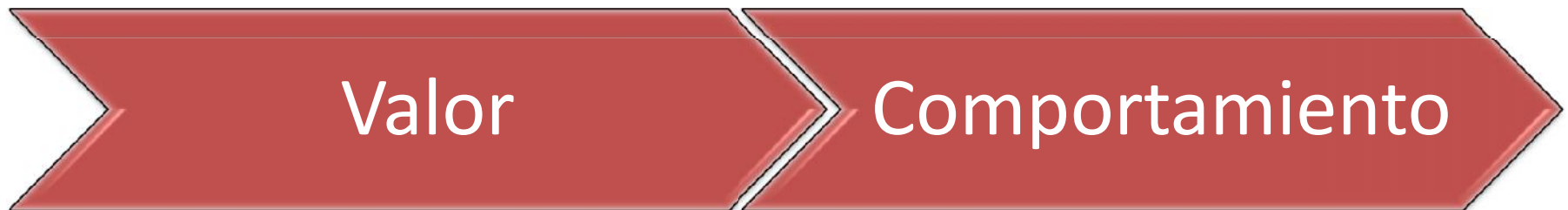
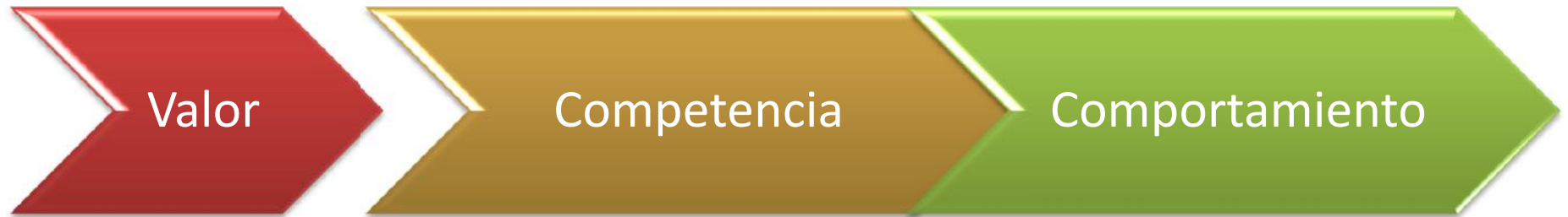
Descriptorios de Valores por nivel

- Son **principios explícitos de acción** y/o conductas claves de éxito que enfocan la conducta cotidiana de las personas hacia la prosecución de la visión y la misión de la empresa.



De la Gestión por Competencias a la Gestión por Valores

W H A L E C O M



Competencias

Énfasis en el “Se hace así”.

Conexión: Conducta y Competencia

Valor

Énfasis en “Así elegimos hacerlo”

Conexión: Conducta y Valor



Bibliografía recomendada

W H A L E C O M

Mercer- Performance Management Practices Survey

Delloite University Press – John Bersin

Delloite: The Performance Management Puzzle

Putting he Performance back in PM – Rose Mueller Hanson

KILL YOUR PERFORMANCE RATINGS – David Rock, Josh Davis and Beth Jones

Pink, Daniel, Drive, the Surprising Truth about What Motivates Us, Riverhead Books, 2009

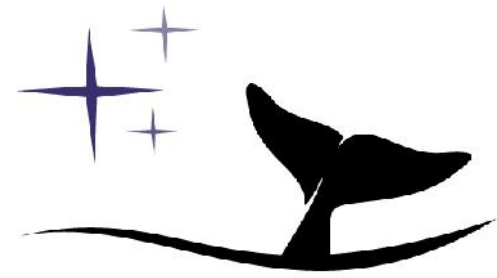
<https://blogs.adobe.com/adobelife/adobe-life-magazine/v1/check-in/>

<http://www.chicagobusiness.com/article/20131102/ISSUE01/311029980?template=mobile&X-IgnoreUserAgent=1>

<http://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/08/17/why-big-business-is-falling-out-of-love-with-annual-performance-reviews/>

Gestión por Valores (USA): Ken Blanchard y Michael O´Connor

Europa: S.García – S.Dolan – Universidad de Barcelona - España



W H A L E C O M

www.whalecom.com.ar

