



LA PSICOLOGÍA EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:

ENTENDER LA MOTIVACIÓN, EL FEEDBACK Y LAS APTITUDES
EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO.



Agradecimientos

Agradecemos a Ignacio García de Leániz, Director Corporativo de RRHH de Avanza, Carmen Fernández Carvajal, Gerente Corporativo de Desarrollo de Avanza y a Neil Gibbs, HR Director de AB Dynamics por su tiempo y sus ideas, compartidas a lo largo de este informe y en los casos de éxito. Gracias también a los encuestados que nos han ayudado a comprender cómo viven los empleados la gestión del desempeño.



INTRODUCCIÓN

LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO HA SIDO UNA REALIDAD EN LA VIDA LABORAL DURANTE MUCHAS DÉCADAS. PERO, A VECES SE CONSIDERA SIMPLEMENTE, UNA MERA FORMALIDAD. UN PROCESO QUE RESTA TIEMPO AL TRABAJO "REAL" DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS PARA OCUPARSE DEL "PAPELEO" DE RRHH.

La introducción de la gestión continua del desempeño, o un híbrido entre la comunicación frecuente y las evaluaciones formales, ha contribuido en cierta medida, a integrar la gestión del rendimiento en la vida laboral cotidiana de las personas. Aunque muchos empleados lo ven todavía como una tarea impuesta desde arriba, más que como algo clave para el éxito de su futuro profesional. Es hora de que las empresas comprendan mejor la psicología humana y adapten, en consecuencia, sus procesos de gestión del desempeño.

Las organizaciones deben preguntarse:

¿Qué pretendemos realmente con la gestión del desempeño?

Y,

¿Son viables nuestros objetivos, teniendo en cuenta lo que sabemos sobre la motivación, la aptitud y cómo responden las personas al feedback o la crítica?

Hacer algo sólo porque siempre se ha hecho así, nunca es una razón de peso en sí misma. La gestión del desempeño tiene un gran potencial para transformar el compromiso de los empleados, las reservas de talento y la planificación del desarrollo profesional, pero el proceso debe ir acompañado de un profundo conocimiento de la psicología humana para optimizar al máximo el tiempo y la energía invertidos.

**¿CUÁL ES REALMENTE EL OBJETIVO
DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?**



LA RESPUESTA OBVIA...

La gestión del desempeño tiene un coste de tiempo, tanto para RRHH, como para los managers y los empleados, pero ¿qué es lo que realmente esperan conseguir? La respuesta obvia es mantener y, con suerte, mejorar el rendimiento, estableciendo unas expectativas mínimas y ampliando los objetivos según se desee.

En las evaluaciones tradicionales se fijaban objetivos para el año/ciclo siguiente, tal vez alineados con los objetivos corporativos. Luego se revisaban esos objetivos y se fijaban otros nuevos en la siguiente evaluación. Este enfoque puede convertir el proceso en un simple "ejercicio de marcar casillas". Algo que sólo roza la superficie de lo que realmente se podría conseguir con una gestión optimizada del rendimiento.

La otra cara de la gestión del desempeño es aún menos atractiva para los empleados: cuando se utiliza para abordar el rendimiento bajo. En estos casos, la gestión del desempeño puede utilizarse para intentar que el empleado en cuestión se "ponga las pilas", o para aportar pruebas para su despido de la empresa.

Ninguno de estos dos propósitos atraería especialmente a los empleados a la gestión del desempeño y podrían preguntarse: ¿qué gano yo con esto?



PERO ¿QUÉ PASA CON EL COMPROMISO Y LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL?

La gestión del desempeño, al igual que el onboarding, puede aportar mucho más de lo que sugieren sus aplicaciones tradicionales. RR.HH. debería liderar la iniciativa de promover esta gestión también como un ejercicio de compromiso y de planificación del desarrollo profesional.

¿Y si la gestión del desempeño se considerara como una herramienta esencial para mejorar el compromiso de los empleados? El cambio a esta mentalidad modificaría, tanto el proceso general de gestión del desempeño, como la forma de enfocar las conversaciones sobre rendimiento.

La gestión continua del desempeño ya ha tomado este camino al aumentar los puntos de contacto de los directivos con sus empleados.

Al comprometerse más regularmente con el personal, los superiores jerárquicos pueden establecer relaciones más sólidas y profundas con ellos, con la esperanza de inspirar mayor lealtad y trabajo duro en sus empleados.

Pero, para que esto funcione, las conversaciones sobre el desempeño también deben tener en cuenta las necesidades del empleado. Si se centran exclusivamente en los objetivos de la empresa o en los aspectos que el empleado debe mejorar, no es probable que aumente su compromiso.

Mantener a los buenos empleados comprometidos es sólo el primer paso. Utilizar la gestión del desempeño para crear futuras reservas de talento y desarrollar planes de sucesión y carrera sólidos debería ser un objetivo clave, tanto para RRHH como para los managers.



PERO ¿QUÉ PASA CON EL COMPROMISO Y LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL?

Pensar que la gestión del desempeño ya ocupa demasiado tiempo como para utilizarla también para fomentar el desarrollo profesional a largo plazo puede ser tentador.

Las conversaciones sobre el rendimiento suelen centrarse en lo que la empresa necesita en ese momento: *¿ha cumplido el empleado los objetivos fijados en la última conversación/evaluación?*

¿Qué objetivos deben fijarse para el próximo ciclo para satisfacer las necesidades actuales de la empresa?

Pero, ¿los directivos conocen realmente a sus empleados y sus aspiraciones? Y ¿la conversación sobre el desempeño podría incluir también la revisión con el propio empleado de sus aptitudes potenciales que no se estén aprovechando bien?

Si el manager no es quien contrató originalmente al miembro del equipo, las competencias adicionales pueden olvidarse, ya que jefe y empleado se centran en el trabajo diario. Por eso, añadir algunas preguntas sobre las habilidades que el empleado no está utilizando y que cree que podrían contribuir a la empresa, y luego dónde se ve a sí mismo dentro de 5-10 años (al igual que en una entrevista), ofrece a los managers, y a su vez a RR.HH., una imagen mucho más nítida de las habilidades y áreas de interés de sus empleados.

El uso de un [software de RR.HH.](#) es una excelente forma de mapear estas habilidades para futuras referencias.

LOS ELEMENTOS PSICOLÓGICOS CLAVE DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Los responsables de RR.HH. y los managers deben conocer la motivación, el feedback y las aptitudes de los empleados para optimizar el esfuerzo y los resultados de la gestión del desempeño. La comprensión de estas tres áreas para dar forma a los procesos de evaluación hace que la gestión del desempeño deje de ser una mera cumplimentación de casillas y se encamine hacia el compromiso y la planificación del desarrollo profesional y la sucesión.





MOTIVACIÓN

Kendra Cherry, en [6 Key Ideas Behind Theories of Motivation](#), habla del instinto, el incentivo, el impulso, la excitación, la sensibilidad y la expectativa como diferentes factores de la motivación. El mero hecho de que abunden tantos factores demuestra que las personas responden a una amplia variedad de elementos motivadores, por lo que es probable que un enfoque único para intentar motivar al personal resulte inadecuado.

Sin embargo, la combinación de una comprensión básica de estos diferentes factores de motivación con un conocimiento más específico de lo que impulsa a una plantilla concreta es un buen primer paso para crear un proceso de gestión del desempeño que logre resultados tangibles.

RR.HH. puede liderar el camino hacia una mejor comprensión de su negocio, diseñando un cuestionario que permita identificar lo que de verdad motiva a la gente. Y, después, ver cómo pueden vincularse estos elementos motivadores con la gestión del desempeño de los empleados.

Como una encuesta así pondrá de manifiesto una gran variedad de elementos motivadores, puede ser prudente que RR.HH. agrupe los que sean similares y asesore a los managers sobre cómo abordar cada grupo en consecuencia.

Puede que no sea posible un enfoque personalizado para motivar a todos y cada uno de los miembros de la plantilla. Pero un proceso matizado, que pueda adaptarse a las motivaciones generales de un empleado, es un gran primer paso.



MOTIVACIÓN

Hoy en día se da por sentado que a la mayoría de la gente le motiva algo más que el sueldo: muchos buscan un propósito en su trabajo. Pero, si tienes dudas sobre lo que motiva a alguien, **¿por qué no le preguntas?**





FEEDBACK/CRÍTICA

Cualquier comentario negativo en un contexto de evaluación del rendimiento será visto por un empleado como una crítica, independientemente de si se hace de forma constructiva o no. Por lo tanto, los responsables de RRHH y los managers podrían aprovechar las ventajas de entender mejor las reacciones de la gente ante las críticas.

Courtney Seiter señala en [The Art And Science Of Giving And Receiving Criticism At Work](#):

¿Hasta qué punto pueden ser eficaces las conversaciones sobre el desempeño cuando las personas están en alerta máxima, listas para defenderse de los ataques?

Comprender cómo reaccionan las personas ante los comentarios y las críticas, arroja luz sobre los procesos tradicionales de evaluación del rendimiento: una reunión en la que alguien espera que le critiquen puede no ser fructífera.

Como afirma Clare Roth en [Workplace feedback doesn't have to crush you](#):

"El feedback en el lugar de trabajo se asocia a menudo con el clásico temor que se experimenta antes de una visita al dentista".

Hay muchos estudios sobre cómo mejorar el proceso de feedback. Seiter, por ejemplo, explica cómo se puede ofrecer y recibir mejor el feedback, por ejemplo, tratando un tema en cada conversación para que el oyente pueda digerir bien la información.

FEEDBACK/CRÍTICA

Y [Corey Dysick y David Rock](#) abogan porque la gente se sienta más cómoda pidiendo opiniones:

“[Las investigaciones del NLI](#) sugieren que debemos replantearnos el paradigma convencional y centrarnos mucho menos en animar y formar a la gente para que proporcionen comentarios y centrarnos más en cultivar el hábito de pedir feedback”.

“Un reciente [estudio de NLI](#) sobre directivos en el lugar de trabajo demostró que el enfoque de "pedir feedback" hace que la experiencia sea mucho menos amenazadora para todos los implicados”.

Pero, de nuevo, el mejor sitio para que Recursos Humanos empiece podría ser con las opiniones de su propia gente. Preguntar a los empleados cómo quieren dar y recibir su opinión les hace responsables del diseño del proceso y les aleja de los antiguos enfoques de gestión del desempeño, que probablemente les parecían una tarea escolar "obligatoria".





APTITUD

Si RR.HH. y/o los managers piensan únicamente desde la perspectiva de lo que necesita la organización y no tienen en cuenta la aptitud del empleado para los objetivos y las tareas que se fijan, pueden estar abocando a ese empleado al fracaso. Y eso, desde luego, no va a aumentar el compromiso de la plantilla.

Así pues, aunque parezca evidente, una consideración importante en la gestión del desempeño debe ser la aptitud.

El Diccionario de Psicología define la aptitud como:

"condición o conjunto de características que se consideran sintomáticas de la capacidad de un individuo para adquirir con entrenamiento algún conocimiento, habilidad o conjunto de respuestas (normalmente especificadas), como la capacidad de hablar un idioma, producir música, etc. ... - Ger. Begabung".

Los responsables de RR.HH. y los managers tienen que tener en cuenta no considerar a los empleados como equipos homogéneos, aunque compartan el mismo cargo. El camino de cada empleado hasta llegar a su puesto actual habrá sido diferente, y su capacidad de progresar también es única.

Si existen dudas sobre la capacidad de un empleado para realizar una nueva tarea, quizá sea buena idea hacer pruebas de aptitud para gestionar las expectativas. Las conversaciones de seguimiento frecuentes (gestión del desempeño continua) también ayudarán a comprender la aptitud del empleado. Al trabajar más estrechamente con él, el manager verá mucho mejor su potencial.



APTITUD

En la consecución de las aptitudes también influyen, sin duda, las circunstancias de cada uno: personas con aptitudes similares pueden aprovechar las oportunidades y los retos de formas completamente distintas en función de muchos factores.

Por ejemplo, todavía puede considerarse tabú que un empleado sea poco ambicioso y esté contento con su status quo. Pero para muchos es exactamente así como ven el trabajo, a menudo haciendo malabarismos con otros compromisos.



GESTIÓN DEL DESEMPEÑO AYER Y HOY



UNA LECCIÓN DE HISTORIA EN GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Peter Cappelli y Anna Tavis han escrito para Harvard Business Review una historia de la gestión del desempeño exhaustiva pero fácil de digerir: [La revolución de la gestión del desempeño.](#)

Desde la Primera Guerra Mundial hasta 2016, la gestión del desempeño oscila entre los logros pasados y los objetivos futuros.

Cappelli y Tavis afirman: "El contexto histórico y económico ha desempeñado un papel importante en la evolución de la gestión del desempeño a lo largo de las décadas. Cuando el capital humano era abundante, la atención se centraba en qué personas despedir, cuáles mantener y cuáles recompensar, y para esos fines, las evaluaciones tradicionales (con su énfasis en la responsabilidad individual) funcionaban bastante bien. Pero cuando el talento escaseaba, como ahora [fecha de publicación: octubre de 2016],

el desarrollo de las personas se convirtió en una preocupación mayor, y las organizaciones tuvieron que encontrar nuevas formas de satisfacer esa necesidad".

Un punto notable en esta historia, tal y como la presentan Cappelli y Tavis, es la influencia que la metodología Agile ha tenido en la gestión del desempeño. Destacan:

"Aunque no estaban dirigidos al rendimiento per se, estos principios [Agile] cambiaron la definición de la eficacia en el trabajo y estaban en desacuerdo con la práctica habitual de establecer objetivos en cascada de arriba hacia abajo y evaluar a las personas en función de ellos una vez al año".

El artículo de Cappelli y Tavis merece la pena ser leído por cualquiera que desee comprender mejor la gestión del desempeño y cómo las empresas han llegado hasta donde están hoy.



¿CÓMO ES LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ACTUALMENTE?

Hoy en día, es habitual ver procesos de gestión del desempeño que son una mezcla de evaluaciones tradicionales junto con la gestión continua del desempeño (conversaciones periódicas más informales). Esto proporciona a las organizaciones la oportunidad de mantener cierta formalidad mediante una evaluación y conversaciones frecuentes más distendidas.

Las evaluaciones, cruciales para muchos, permiten a las organizaciones poner los “puntos sobre las íes” en caso de que un empleado tenga que abandonar la empresa.

Pero, la evaluación también ayuda a establecer las expectativas de la empresa y transmitir la importancia de esos objetivos.

Para algunos empleados, este nivel de formalidad es importante para motivarles a rendir al nivel esperado.

Estas conversaciones, a veces semanales o quincenales, son la mejor oportunidad que tienen los superiores jerárquicos para relacionarse con sus empleados, saber cómo les va en su trabajo y si hay algo que puedan hacer para ayudarles. Las conversaciones continuas también brindan a los empleados la oportunidad de hablar sobre los factores que pueden estar afectando a su trabajo, incluidas las presiones externas derivadas de la conciliación de la vida laboral y personal.

Y las revisiones continuas deberían significar que, a la hora de la evaluación, no hay conversaciones sorprendentes ni para directivos ni para empleados, ya que cualquier problema debería haberse planteado e intentado resolver antes.

"Nuestro enfoque es una mezcla de miradas, hacia delante y hacia atrás. Miramos hacia atrás para poder reconocer el rendimiento y dónde puede haber oportunidades de mejora. Pedimos a cada persona que lo documente: es ella quien debe demostrar lo que ha conseguido. Y no sólo queremos saber si se han alcanzado los objetivos formales, sino también los logros inesperados. Estas conversaciones son nuestro catalizador para empezar a centrarnos en mirar hacia delante".

Neil Gibbs, director de RRHH en AB Dynamics



REMUNERACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La última encuesta de Cezanne HR sobre la gestión del desempeño descubrió que al 47% de los encuestados les gustaría que la remuneración y los beneficios se incluyeran como parte de sus conversaciones sobre el rendimiento. Pero sólo el 21% de los encuestados dijo que realmente se incluían.

La mayoría de los empleados tienen en mente un vínculo fundamental entre salario y rendimiento. La realidad es que es poco probable que un empleado de bajo rendimiento sea recompensado con un aumento de sueldo. Pero un empleado de alto rendimiento probablemente sí tenga la expectativa de que será recompensado económicamente, especialmente en algunos sectores.

Es cierto que hay una serie de factores no relacionados con el rendimiento individual que suelen influir en la remuneración: el rendimiento general de la empresa o la comparación de los salarios con el mercado. Pero cualquier empresa que afirme que el rendimiento individual y la remuneración no están vinculados en absoluto, es poco probable que se gane la confianza de sus empleados.

La retribución parece ser un tema que mucha gente quiere tratar en las conversaciones sobre rendimiento, por lo que los empresarios harían bien en ser lo más transparentes y comunicativos posible al respecto.

"Para que nuestros empleados puedan compartir el éxito de la empresa, todos ellos pueden participar en nuestro plan de bonificaciones. Hay muchas consideraciones diferentes que tenemos en cuenta a la hora de determinar las primas y las revisiones salariales, como los resultados financieros de la empresa, el rendimiento con respecto a los objetivos personales y la opinión de los managers".

Neil Gibbs, director de RRHH en AB Dynamics



INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Las innovaciones en la gestión del desempeño incluyen una creciente asociación con la tecnología. Al asumir la carga administrativa, el software de RRHH convierte la gestión del desempeño en un proceso más fácil de seguir y menos arduo.

Los sistemas de RRHH son cada vez más populares y necesarios. Con las nuevas exigencias impuestas a RRHH para gestionar los cambios en la forma de trabajar, es razonable predecir que cada vez menos empresas seguirán con procesos manuales de RRHH, como hojas de cálculo y formularios en papel.

Mucha gente trabaja desde casa desde la pandemia y es probable que se produzca un rápido aumento de la digitalización de las evaluaciones formales de fin de año,

de modo que tanto los trabajadores in situ como los externos puedan participar.

El [módulo de gestión del desempeño](#), como el de Cezanne HR, permiten a los managers y a los empleados mantener un registro más cómodo y organizado de las evaluaciones anteriores. Pero, también de las conversaciones de seguimiento, sustituyendo a las evaluaciones en papel.

Disponer ahora de esta información significa que, cada vez que un empleado y su superior jerárquico discutan sobre el rendimiento, estarán en mejores condiciones de basarse en conversaciones anteriores en lugar de repetir o discutir sobre cosas que ya se han tratado o acordado.



INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Desde el punto de vista psicológico, es de esperar que este alto grado de documentación elimine parte de la tensión de las conversaciones sobre desempeño, ya que las expectativas están claras, y puede reducir los casos de "él dijo", "ella dijo". Ambas partes tienen que rendir cuentas porque el registro de la conversación está ahí. Por ejemplo, los jefes no pueden imponer injustamente a los empleados objetivos que nunca se habrían discutido. Y los empleados no pueden alegar que no sabían lo que debían conseguir.

Contar con un sistema de gestión del desempeño, que organiza los objetivos y su control, también facilita el cumplimiento de estas actividades. Establecer objetivos es práctico cuando existe un software donde registrarlos. Facilitar el acceso también permite a los empleados mantenerse alineados con sus objetivos.

Y no hay excusa para que se olviden los registros. La frecuencia de las revisiones puede configurarse para que se envíen recordatorios. Y los resultados pueden documentarse y registrarse cuando se completa la revisión para mantener un registro de la evolución de las tareas.

Tanto si el personal es consciente de ello o como si no, el software de gestión del desempeño deja claro a los empleados que su organización se preocupa por su rendimiento. Incluir la función de registro ayuda a reforzar la idea de que el bienestar de los empleados también es importante.

Además, contar con un enfoque digital de la gestión del desempeño influirá en la actitud de los trabajadores, los RRHH y la forma de gestionar la empresa en general.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CEZANNE HR

Cezanne HR ha realizado recientemente una encuesta para conocer mejor la experiencia actual de los empleados en la gestión del desempeño. El 85% de los encuestados estaban trabajando en el momento de rellenar el cuestionario.

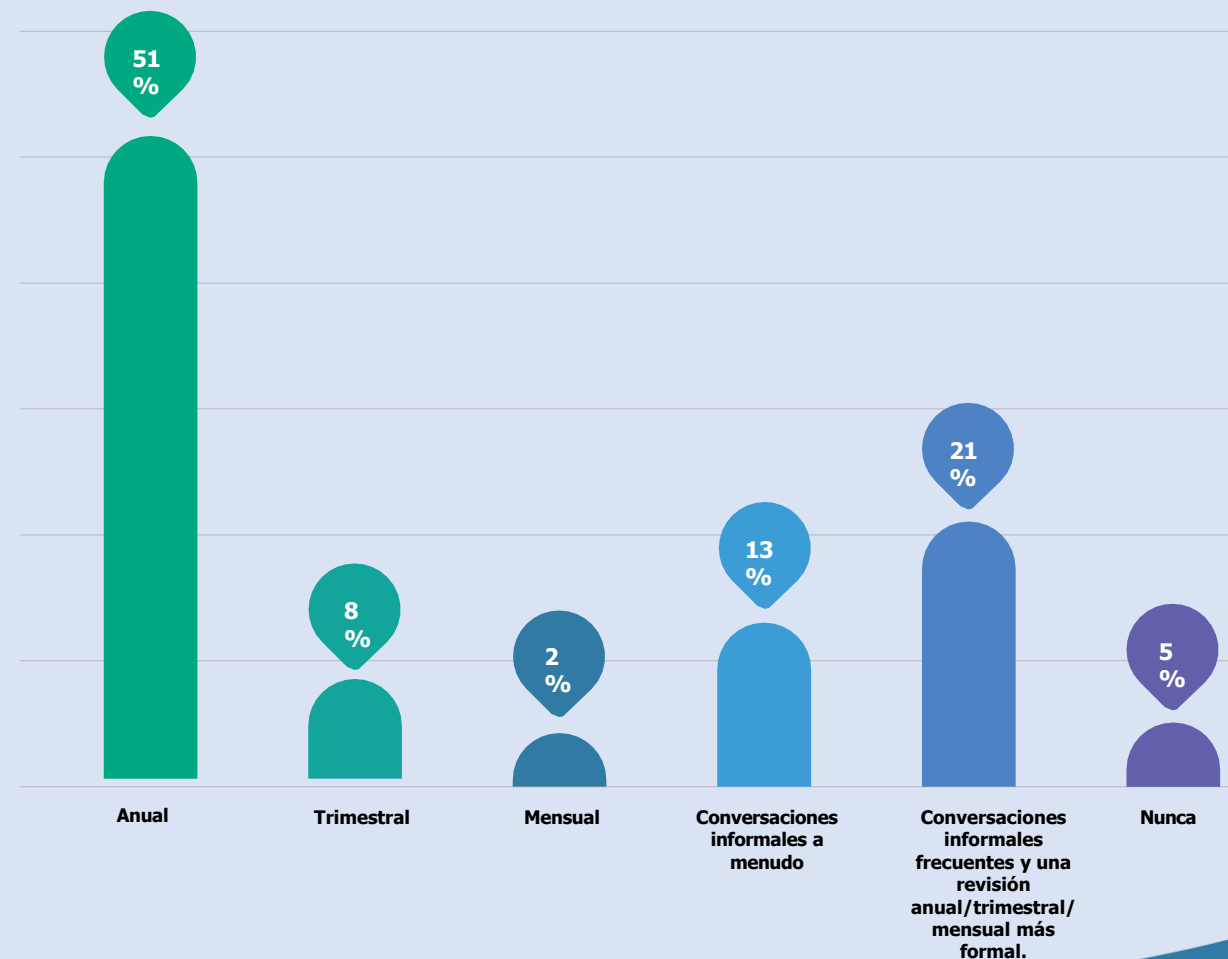


FRECUENCIA

El 51% de los encuestados respondieron que realizaban una evaluación del rendimiento documentada anualmente, por lo que este enfoque tradicional sigue vivo y goza de buena salud.

Pero, lo que resulta alentador, es la siguiente respuesta más popular a la pregunta "¿Con qué frecuencia realiza una evaluación del rendimiento documentada? (Puesto actual o más reciente)" fue "Conversaciones informales frecuentes más una revisión anual/trimestral/mensual más formal", con un 21%.

¿Con qué frecuencia realiza una evaluación del rendimiento documentada? (Puesto actual o más reciente)

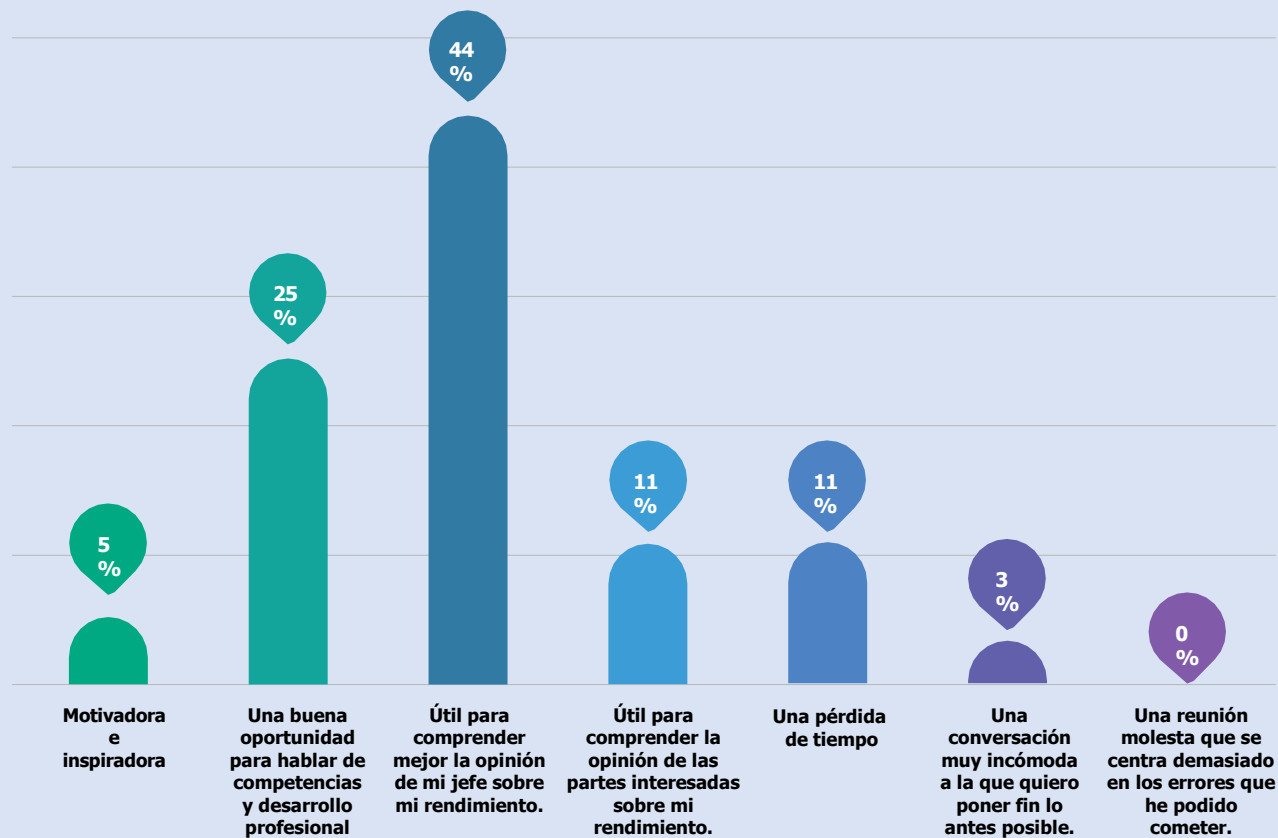


SENTIMIENTO

Para conocer mejor la opinión de los empleados sobre la gestión del desempeño, les preguntamos cómo describirían sus conversaciones al respecto.

El mayor porcentaje de encuestados respondió: "Útil para entender cómo mi jefe considera que estoy rindiendo" (44%), seguido de "Una buena oportunidad para hablar de las habilidades y el desarrollo profesional" (25%). Afortunadamente, nadie seleccionó "Una reunión molesta que se centra demasiado en los errores que he podido cometer", pero un pequeño número de encuestados eligió "Una conversación muy incómoda que quiero que termine lo antes posible" (3%).

**¿Cómo se describirían mejor sus conversaciones sobre desempeño?
(Puesto actual o más reciente)**



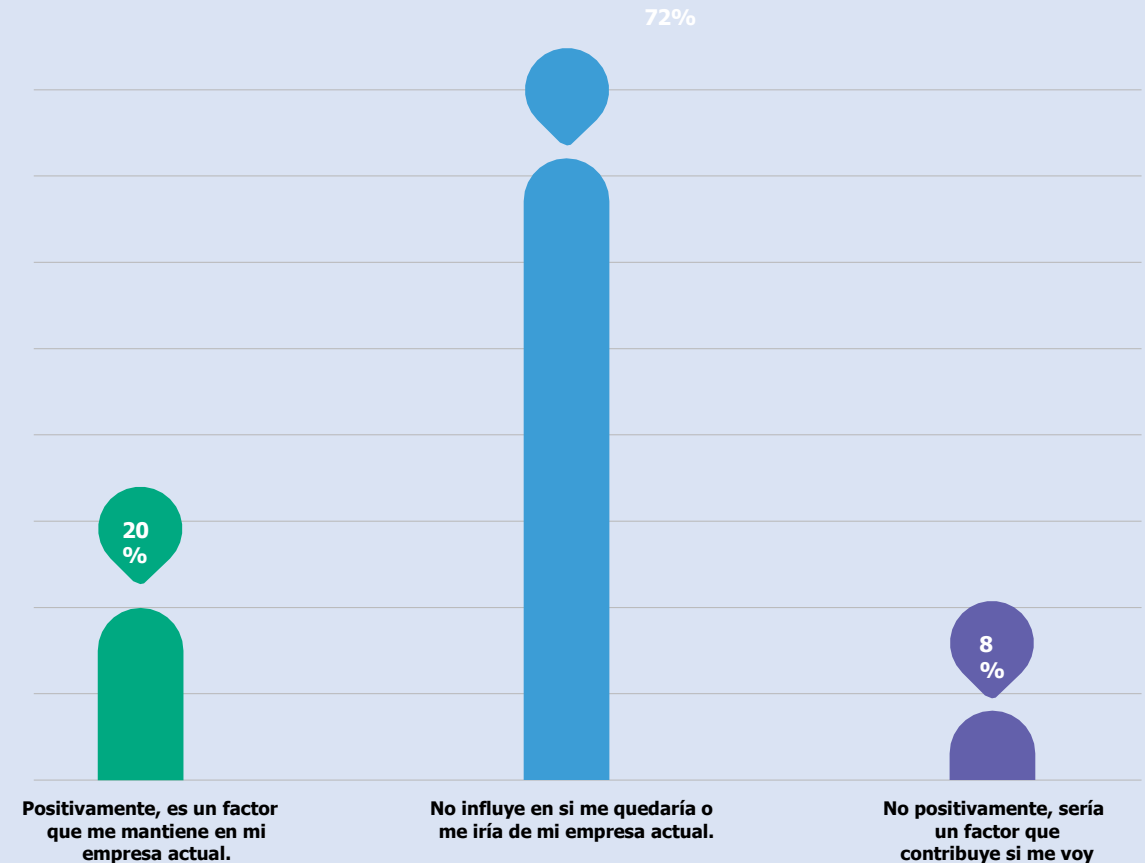
COMPROMISO Y FIDELIZACIÓN

Para calibrar mejor cómo influye la gestión del desempeño en el compromiso y la fidelización de los empleados, preguntamos a los encuestados cómo influía el enfoque de la gestión del desempeño de su organización en su probabilidad de permanecer en su puesto actual o en el más reciente.

Los resultados mostraron una respuesta bastante neutra, con un 72% de personas que afirmaron que no influía en si se quedaban o se iban. Sin embargo, el 20% afirmó que es excelente y que es un factor que les mantiene en su empresa, y el 8% dice que no es excelente y que contribuiría a su marcha.

Por lo tanto, aunque para la mayoría de las personas la gestión del desempeño no tenga una gran influencia en el compromiso y la fidelización, sí impacta en un número suficiente de personas como para mantener este factor en el radar de RR.HH.

¿Cómo influye el enfoque de la gestión del desempeño de tu organización en la probabilidad de quedarte? (Puesto actual o más reciente)

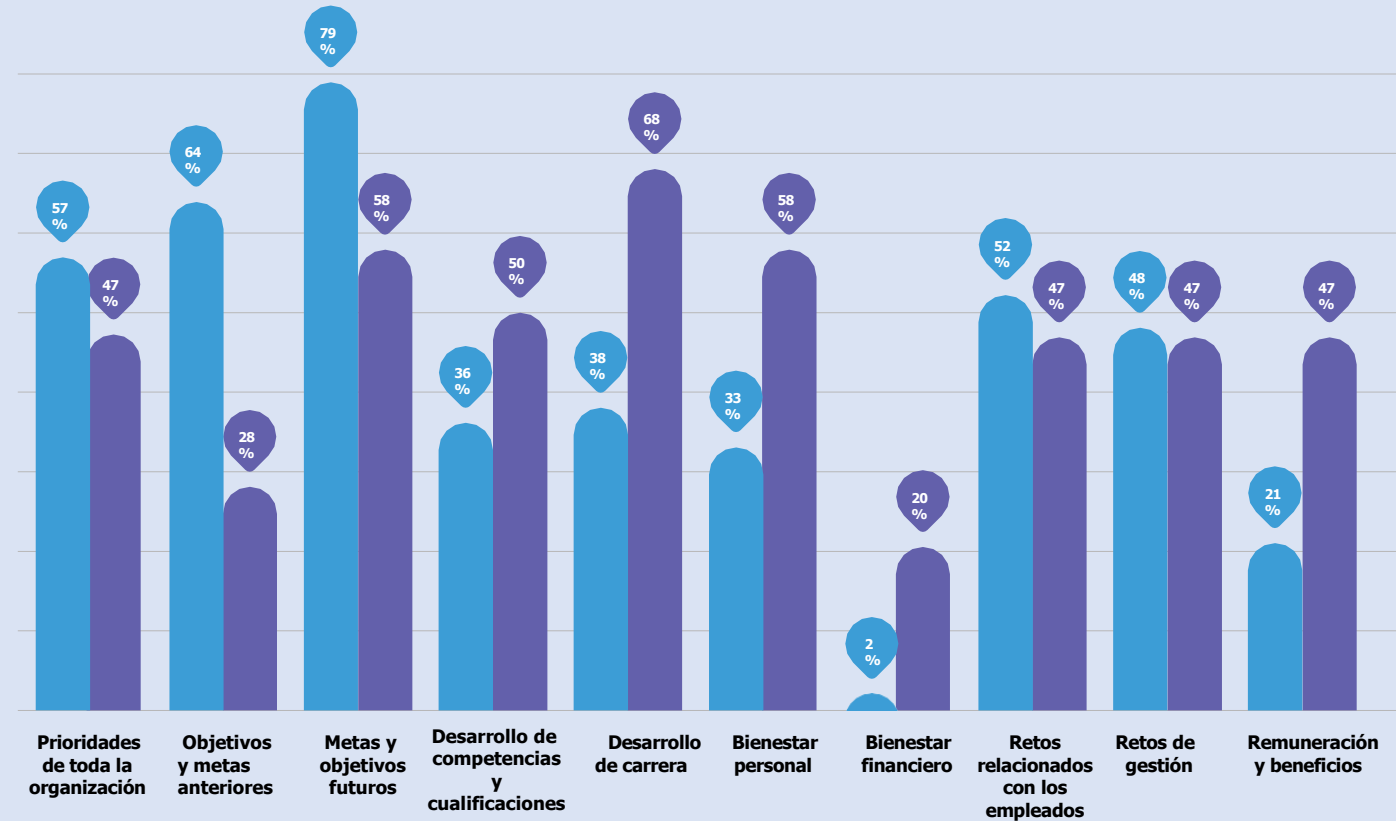


LOS TEMAS A TRATAR

Sospechábamos que podía haber una desconexión entre lo que las organizaciones tratan en sus evaluaciones de rendimiento y lo que a los empleados les gustaría tratar. Temas como el desarrollo de habilidades/cualificaciones, el desarrollo profesional, el bienestar personal, el bienestar financiero y la remuneración y los beneficios dieron lugar a que más empleados indicaran que esto es lo que les gustaría que se tratara en lugar de lo que se trata.

Para aumentar la cooperación de los empleados con el proceso de gestión del desempeño, las organizaciones deberían tratar de dar a estos temas más tiempo en la agenda. También sería una buena idea realizar un cuestionario similar al que realizó Cezanne HR sobre las áreas temáticas de la gestión del desempeño dentro de cada empresa para obtener una imagen precisa de la realidad frente a las expectativas de cada trabajador.

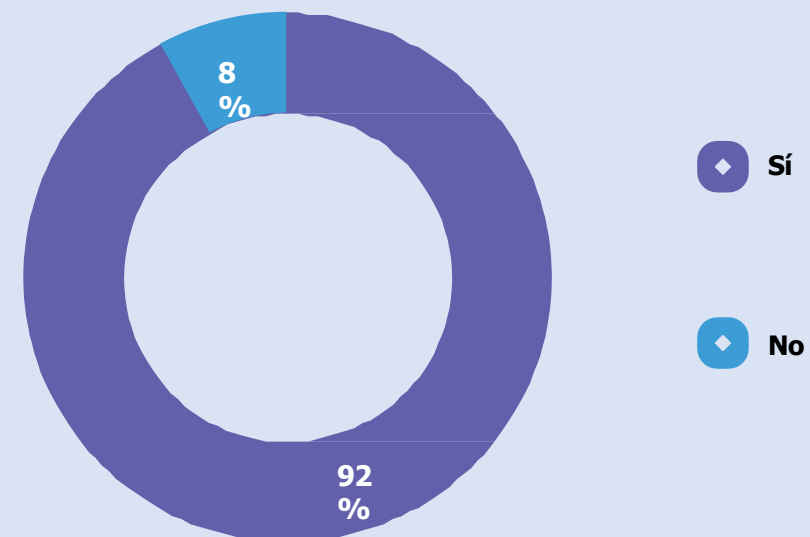
Lo que cubren las **organizaciones** frente a lo que quieren los **empleados**




Los porcentajes se refieren a la parte de los encuestados que seleccionaron esa respuesta, se permiten respuestas múltiples.

Para completar la encuesta, preguntamos a los encuestados si creían que los supervisores directos necesitaban más formación sobre la evaluación del rendimiento. La respuesta muestra que esta cuestión debe figurar en la agenda de RR.HH., con un 92% de respuestas afirmativas.

¿Cree que los superiores jerárquicos necesitan más formación sobre la evaluación del rendimiento?



¿CÓMO PUEDE MEJORARSE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?



¿Cuáles son las preguntas que realmente deben plantearse los líderes empresariales para hacer avanzar las cosas?

Deberías considerar lo siguiente:

- *¿A quién/qué se supone que apoya el actual proceso de gestión del desempeño: al empleado, a la empresa, a ambos?*
- *¿Cumple tu proceso realmente su propósito o tu empresa se limita a seguir el procedimiento?*
- *¿Qué opinión tienen los empleados de la gestión del desempeño en su empresa y, si no es positiva, ha llegado el momento de renovarla?*
- *¿Se incluye al personal temporal o subcontratado en el proceso de gestión del desempeño? ¿Sería beneficioso incluir también a los que tienen contratos a medio y largo plazo?*

- *¿Cómo se mide el desempeño? ¿Y cómo se mide el coste del proceso de gestión del desempeño y su ROI?*
- *¿Cómo fomenta los movimientos horizontales?*
- *¿Están formados los directivos para detectar talentos en sus equipos que podrían prosperar en otras áreas de la empresa, y se les anima a "compartir" el talento?*



Cezanne HR ha hablado con Avanza y AB Dynamics para conocer cómo estas dos organizaciones innovadoras están mejorando la gestión del desempeño de sus empleados. Los siguientes casos de estudio ofrecen consejos prácticos sobre cómo avanzar en la gestión del desempeño.

CASO DE ESTUDIO: AVANZA

“Disponer de la foto real del desempeño es clave para tomar decisiones basadas en datos objetivos”

Tras la compra por parte del grupo mexicano Movility ADO en 2013, Avanza, una de las compañías de movilidad de viajeros más punteras del mundo, se encontró ante la necesidad de implementar una estructura organizativa más moderna y acorde con el entorno económico y social del momento. El profundo cambio cultural que propuso entonces la firma, respaldado por el nuevo equipo directivo, se materializó en el denominado 'Plan Impulsa'.

Este proyecto se convirtió en su nueva hoja de ruta para la gestión de los RRHH, e incluía la creación de un nuevo departamento de RRHH a través del que poder gestionar a más de 7.000 personas.

Además, el cambio en la cultura corporativa supuso también el paso de una gestión convencional a una más ágil, basada en las métricas, el análisis y los principios de innovación y mejora continua, tal como nos detallan **Ignacio García de Leániz**, Director Corporativo de RRHH de Avanza, y **Carmen Fernández Carvajal**, Gerente Corporativo de Desarrollo de RRHH de la firma.



Ignacio García de Leániz

Director corporativo de RRHH de Avanza



Carmen Fernández Carvajal

Gerente Corporativo de Desarrollo de RRHH de Avanza



CASO DE ESTUDIO: AVANZA

¿Qué apoyos buscasteis a la hora de materializar el ambicioso 'Plan Impulsa'?

Ignacio García de Leániz: "Pensamos en buscar el apoyo de una solución que fuera sencilla tanto en la implementación como en el día a día.

Queríamos, sobre todo, que nuestro proceso de evaluación del desempeño se apoyara en una solución fácil de gestionar desde el nuevo entorno de RRHH, incluso desde el punto de vista tecnológico. Buscábamos una amplia cobertura funcional, pero, sobre todo, sencillez, flexibilidad y transparencia. Queríamos tener a los empleados como aliados en un proceso que para todos era nuevo, y que exigía, de por sí, bastante concentración, por lo que nuestra idea era que la tecnología ayudara, pero de manera "silenciosa". Y encontramos a Cezanne HR".

¿Y qué otras características buscaba Avanza en esta nueva herramienta de RRHH, además de la sencillez?

IG: "Para nosotros era importante no depender del proveedor, sino que pudiéramos gestionarla de forma autónoma, pero al mismo tiempo tener todo el apoyo de su equipo de soporte. Además de esto, nos convenció su equilibrada proporción entre coste y eficiencia que nos permitía ir modulando y avanzando en función de nuestro propio nivel de crecimiento. No nos obligaba a hacer inversiones anticipadas. No nos exigía compromisos, ni en plazos, ni en costes. Y, a cambio, nos presentaba una herramienta potente, escalable y transparente. Una herramienta que, además, nos ayudaba a evitar el rechazo inicial que pueden generar este tipo de soluciones, especialmente en compañías como la nuestra, sin ninguna experiencia en este sentido.



CASO DE ESTUDIO: AVANZA

Hicimos un primer proyecto piloto, con 80 empleados. Nos convenció y seguimos adelante. En este último proceso de evaluación del desempeño, cuatro años después, han participado más de 600 empleados.”

¿Cómo se realiza ahora la evaluación por competencias en Avanza?

Carmen Fernández: “Avanza analiza el desempeño de su fuerza laboral a través de una evaluación continua cuya formalización comienza en enero. En ese momento, los evaluadores tienen dos semanas para realizar las evaluaciones a través de Cezanne HR, donde disponen de un formulario de las competencias asignadas a cada colaborador y los niveles exigidos. Es una evaluación en base a frecuencia que incluye una zona de comentarios e ítems para medir más allá del desempeño y el potencial.

Una vez que los evaluadores han terminado ese proceso, RRHH hace el seguimiento oportuno. Contar con este software nos ayuda mucho a ver el estado de situación en tiempo real y a empujar para que el proceso se complete en tiempo y forma.

Después se inicia lo que en Avanza llamamos la fase de calibración, que incluye varios niveles para comprobar que todos han entendido bien lo que significa cada uno de los términos empleados (excepcionalmente, con frecuencia, etc.) y obtener la imagen global del proceso”.

¿Nos podría detallar en qué consisten estos distintos niveles de la fase de calibración?

CF: “El primer nivel es el que se hace en las explotaciones a cargo del gerente de RRHH y el director. Si se detecta algún descuadre, es el evaluador el que interviene, con la coordinación y el apoyo de RRHH corporativo.

CASO DE ESTUDIO: AVANZA

El segundo nivel de calibración depende del Director General, y proyecta la foto global sobre cómo los evaluadores han evaluado a sus equipos que reciben continuamente formación e información sobre cómo optimizar el proceso, la importancia de las competencias, etc. En cuanto a la calibración final, es el momento en el que se obtiene la foto final y se proporciona el feedback a los evaluados. Primero tiene lugar la conversación sobre desempeño, objetivos, áreas de mejora, etc., teniendo como guion el formulario de Cezanne HR. Después, el evaluado accede a su evaluación para añadir los comentarios que considere oportunos y firmar el resultado para terminar el proceso. En caso de que se establezca algún Plan de Acción, también quedará reflejado en este momento en la herramienta”.

¿Y si surge alguna incidencia durante el proceso, cómo la resuelven? ¿Tienen también autonomía en este sentido?

CF: “El proceso debe ser rápido y seguro, y, si se produce alguna incidencia, es necesario que se pueda resolver sobre la marcha. Desde 2017 hemos conseguido minimizar el número de incidencias, especialmente las que tienen que ver con un posible desconocimiento del uso de la solución. Ya tenemos a los usuarios perfectamente formados, de manera que el soporte que les prestamos desde RRHH, hoy por hoy, es mínimo. Se trata de proporcionar autonomía al colaborador para ganar agilidad, rapidez y transparencia, algo que es clave en un proceso tan delicado como es la evaluación del desempeño.

Disponer de la foto real del desempeño es estratégico para tomar decisiones basadas en datos objetivos. Datos que están almacenados en un repositorio central, al que se accede fácilmente en caso de tener que intervenir de manera inmediata o facilitar la toma de decisiones en tiempo real”.



CASO DE ESTUDIO: AVANZA

¿Qué tipo de decisiones pueden tomar con los datos obtenidos?

CF: “Una vez que se cierra el proceso, toca analizar cuáles son las competencias en las que hay que hacer más foco, aquellas en las que la compañía tiene más nivel de desarrollo, analizar la evolución de cada colaborador en el tiempo tanto a nivel global como por competencias, incluso comprobar si ha habido algún plan de acción, y si se ha hecho el seguimiento oportuno, analizar los comentarios de los evaluados y los evaluadores, etc. En este sentido, Cezanne HR me parece especialmente relevante para gestionar todos los procesos y tareas relacionadas con el desarrollo y la formación porque nos ayuda a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de los miembros del equipo. Las analíticas que proporciona la herramienta también nos permiten ver la evolución de los colaboradores, si han mejorado o no respecto a lo establecido

en evaluaciones anteriores y, por supuesto, tomar decisiones organizativas, ya sean promociones o posibles desvinculaciones”.

¿Tienen previsto incorporar nuevos procesos en un futuro cercano?

IG: “De cara al futuro, estamos pensando en implantar nuevos procesos de autoevaluación, también bajo el paraguas de Cezanne HR, y, en general, en trabajar para seguir innovando y acelerando el cambio positivo en la gestión del talento. Una gestión elevada a un nivel superior con el ‘Plan Impulsa’ que se refleja en los bajos índices de rotación de nuestro personal y en las altas valoraciones que recibimos de nuestros clientes respecto a la atención y profesionalidad con la que prestamos los servicios.”

CASO DE ESTUDIO: AB DYNAMICS



CASO DE ESTUDIO: AB DYNAMICS

¿Podrías explicar el enfoque de AB Dynamics sobre la gestión del desempeño?

Nuestro proceso de gestión del desempeño está en plena evolución. A medida que la empresa ha ido creciendo, también lo ha hecho nuestro personal, lo que ha creado una clara necesidad de un enfoque más organizado de la gestión del desempeño.

Hemos creado un nuevo formato de gestión del rendimiento, que acabamos de poner en marcha. Queremos que nuestros empleados se impliquen en este proceso: creemos que conocen su función mejor que nadie, sus necesidades de desarrollo y sus aspiraciones profesionales y personales.

Nuestros empleados redactan su documentación teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y de su responsable directo, pero también esperamos que los managers

contribuyan a ello. Todo empieza con un debate entre el empleado y su superior inmediato, un proceso bidireccional y no jerárquico.

Queremos minimizar la burocracia. No queremos un proceso de gestión del rendimiento que lo dicte todo, pero tenemos que asegurarnos de que las personas están alineadas con los objetivos estratégicos. Lo importante es que el proceso inicie un debate entre el directivo y el empleado. En algunas relaciones empleado/director, esto ocurre de forma natural; en otras, contar con este proceso es una forma de garantizar que se produce un cierto nivel de diálogo.

También esperamos que se realicen revisiones periódicas. Esto se hace de manera bastante informal.



CASO DE ESTUDIO: AB DYNAMICS

Nuestro planteamiento es una mezcla de prospectiva y retrospectiva. Miramos hacia atrás para poder reconocer el rendimiento y dónde puede haber oportunidades de mejora. Pedimos a cada persona que lo documente: es ella quien debe demostrar lo que ha conseguido. Y no sólo queremos saber si se han alcanzado los objetivos formales, sino también los logros inesperados. Estas conversaciones son nuestro catalizador para empezar a centrarnos realmente en mirar hacia delante.

¿Qué parámetros utilizan para medir el rendimiento de AB Dynamics?

Todavía estamos desarrollando nuestros parámetros, pero nos fijamos en los resultados en relación con los objetivos y los KPI establecidos. También queremos vincular las expectativas de rendimiento a los objetivos financieros de la organización.

¿Cómo se vincula la gestión del rendimiento con la incorporación y el compromiso de los empleados?

Empezamos a fijar objetivos para los nuevos empleados al final de su periodo de prueba. Esos objetivos duran todo el ejercicio.

Nuestra visión es que la gestión del desempeño y el compromiso de los empleados fluyan perfectamente de uno a otro.

Queremos que todo el proceso de gestión del desempeño se lleve a cabo online, para minimizar la burocracia y el papeleo y permitir que los empleados se centren en las discusiones sobre el desempeño.



CASO DE ESTUDIO: AB DYNAMICS

¿Reciben algún comentario general en la compañía sobre la gestión del rendimiento en AB Dynamics?

En general, nuestro nuevo enfoque ha sido bien recibido. La gente está contenta de que hayamos eliminado el papeleo: antes había muchos formularios en papel y las revisiones eran muy variables. Alinear los planes de los empleados con los objetivos de la empresa también ha sido bien acogido.

El único nerviosismo que hemos tenido que superar ha sido el de fijar fechas objetivo, pero la gente suele tranquilizarse cuando les explicamos que esto se hace con cierto sentido común y teniendo en cuenta que los objetivos pueden cambiar.

¿Cómo desarrolla el talento su proceso de gestión del desempeño?

Lo que hemos descubierto hasta ahora, es que contar con un

proceso estructurado de gestión del rendimiento ayuda a eliminar ideas preconcebidas sobre quién puede o no ser apto para progresar: el efecto halo. Nuestra gestión del desempeño nos permite comprender mejor la idoneidad para un puesto, en lugar de basarnos en la reputación.

Cuando se trata de la gestión del desempeño, hacemos hincapié en el individuo, lo que nos ayuda a identificar a los que son ambiciosos y quieren progresar, frente a los que se conforman con el statu quo (en un momento dado, una gran proporción de personas están contentas con su situación, aunque este grupo se ajusta constantemente debido a los cambios en las circunstancias personales y las aspiraciones profesionales).

CASO DE ESTUDIO: AB DYNAMICS

¿Cree que la gestión del rendimiento de AB Dynamic utiliza la psicología humana para obtener lo mejor de las personas?

Por supuesto. Al fin y al cabo, todo es cuestión de implicación. La mayoría de la gente viene a trabajar con ganas de hacer un buen trabajo y, por desgracia, muchas organizaciones no fomentan esa motivación y entusiasmo. La gente quiere saber claramente lo que se espera de ellos, y que se les faculte para hacerlo.

Nuestro planteamiento es no reprender a la gente. Les damos el apoyo que necesitan y les permitimos que se pongan manos a la obra. Mi consejo sobre la gestión del rendimiento es crear un proceso y una estructura fáciles de seguir, dejar clara la responsabilidad y aplicar el sentido común en la aplicación del proceso. No intentes hacer demasiado ni lo compliques en exceso.



Neil Gibbs

HR Director at AB Dynamics



CONCLUSIONES

Para que la gestión del desempeño sea un éxito, debería dejar atrás la imagen de "marcar casillas" y convertirse en un proceso basado en la comprensión de lo que motiva a las personas, cómo responden al feedback y cómo detectar y fomentar las aptitudes. Está muy bien hablar de talento, pero el rendimiento es mucho más que simplemente encontrar y mantener el talento adecuado.

Todavía existe una tensión que hay que resolver sobre a quién debe servir la gestión del desempeño.

Los resultados de la encuesta de Cezanne HR muestran algunas desconexiones entre lo que se trata en las conversaciones sobre el rendimiento y lo que a los empleados les gustaría que se tratara.

El software de RR.HH. es el mejor activo de una empresa cuando se trata de avanzar en la gestión del desempeño. Para las empresas que hayan tenido problemas en el pasado para transmitir sus conocimientos de RR.HH. a sus empleados, una solución online puede ser lo que el negocio necesite.

Está muy bien que RR.HH. reciba formación sobre motivación, feedback y aptitudes en relación con la gestión del desempeño, pero de poco le sirve a la empresa si RR.HH. no tiene forma de llegar a la plantilla con estos conocimientos.



CONCLUSIONES

Un sistema de RR.HH. online proporciona a recursos humanos la herramienta que necesita para estandarizar y optimizar los procesos y formularios de evaluación y ponerlos a disposición de la gente. Además, al digitalizarse los procesos, es mucho más fácil de utilizar para el usuario final.

RR.HH. también puede promover conversaciones continuas y el establecimiento de objetivos, utilizando el propio sistema de RR.HH. para recordar a los empleados que deben mantenerse al día con estas tareas y registrarlas en un lugar centralizado.

Un sistema de RR.HH. fomenta el cumplimiento de los procesos de gestión del desempeño y permite a RR.HH. y a la plantilla sacar el máximo partido del proceso.

Los sistemas integrales de RRHH como Cezanne HR son también una de las mejores maneras de vincular la gestión del desempeño con otros procesos de RRHH, como la incorporación y la planificación de la sucesión y carrera. Cuando todos los datos están convenientemente almacenados en un solo lugar, es mucho más fácil para los líderes de RRHH y de negocio desplegar y medir una estrategia conjunta.



QUIÉNES SOMOS

Cezanne HR es un software de RRHH en la nube moderno y fácil de usar para empresas nacionales e internacionales.

Con la confianza de miles de profesionales de RR.HH. en todo el mundo, nuestra misión es facilitar la transformación de los RR.HH. proporcionando un software que agilice y mejore todos los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos, ahorrando tiempo y ayudando a trabajar de forma más inteligente.

También ofrecemos un servicio de atención al cliente excelente, junto con actualizaciones mensuales. Nunca más tendrás que pagar por costosas implantaciones o futuras actualizaciones. Diseñado para adaptarse a tus necesidades de hoy y apoyar tu negocio mañana, Cezanne HR ayuda a las empresas a trabajar de forma más eficiente y a conseguir mejores resultados.

SOLICITAR DEMO

SABER MÁS

