

EDITORIAL



Lope de Pega

El rol de RRHH en lo digital: Un LOL

RRHHDigital

El primer periódico online de Recursos Humanos

11 AÑOS

PORTADA SECCIONES EDITORIAL ENTREVISTA SE RUMOREA THE ENGLISH CORNER FORMACIÓN EN RRHH EMPLE

VOLVER

TAMAÑO DE LA LETRA

Editorial

Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters

No limitemos la revolución en la gestión del desempeño a la tecnología

POR **Camilla Hillier-Fry, socia de PeopleMatters**, 00:00 | 10 de Mayo del 2017



La gestión del desempeño es uno de los procesos más susceptibles a la tecnología, al menos en cuanto a herramientas para la evaluación. En una encuesta reciente realizada entre empresas españolas, más del 80% de las empresas la identifican como la primera prioridad y el segundo proceso más necesitado de una solución tecnológica. La disponibilidad de aplicaciones que capturan el feedback en tiempo real y de plataformas que facilitan la gestión y accesibilidad de la información, tanto por empleados como por managers y Recursos Humanos, están revolucionando una parte muy visible del proceso.

Sin embargo, la recopilación, gestión y análisis de la información representan solo parte del proceso, cuyo éxito depende de la comunicación entre la compañía - sobre todo los managers - y los empleados. La tecnología mal aplicada en la evaluación va en contra de “los nuevos principios de gestión del desempeño” que refuerzan la transparencia, la flexibilidad, el diálogo y el desarrollo. Si la Dirección considera que la agilidad ofrecida por la tecnología sirve sobre todo para hacer un seguimiento continuo del cumplimiento de los objetivos, la aplicación será percibida como un instrumento de supervisión decimonónica más que una herramienta de comunicación e información, y esta percepción perjudicará todo el proceso.

Es cierto que la tecnología facilita enormemente capturar información de diversos colectivos cuya opinión es pertinente: del jefe inmediato o funcional, de otros departamentos, clientes internos y externos. Recoge, no sólo la valoración periódica, sino también feedback inmediato de compañeros y clientes internos. Si esta información se comparte con el propio empleado y con el grupo de trabajo, para que vean los avances hacia los objetivos marcados, les puede estimular a hacer mayores esfuerzos.

La utilidad de esta información no obstante es predefinida por la comunicación de la contribución a los objetivos de la compañía, la fijación de objetivos y la relación entre managers y empleados. Estos aspectos determinan el uso de la tecnología y son las cuestiones que cada Director de Recursos Humanos debe plantearse a la hora de definir la estrategia de desempeño y el uso de la tecnología más acordes con las características y necesidades de su compañía.

Lo m

- 1 Wo
- 2 Wo
- 3 Spa
- 4 Un.
ren
prc
- 5 Tre
dis
ma

LOS l

¿Qué tran:

- Di
- Fc
- Sé
- Re
- Pr

1. Necesidad de cambio. La tecnología es el medio para el fin. La necesidad puede ser estratégica (expansión internacional, cambios de negocio, etc.) operativa, organizativa (fusiones, nuevos perfiles con nuevas maneras de trabajar, especialmente claro en profesionales digitales), cultural o relacionada con cambios generacionales en la cúpula o los empleados.

2. ¿Para qué sirve evaluar el desempeño? Hay que establecer la relación con otros procesos: las nuevas tendencias vinculan el desempeño más con el desarrollo y la promoción y menos directamente con la compensación. Desvincular la retribución del desempeño desincentiva la excesiva benevolencia u otros “malos hábitos”, pero también supone perder un incentivo claro para la mejora.

3. Conocimiento de la estrategia. Para que la contribución a los objetivos de la compañía sea factible, hace falta transparencia en la estrategia de la compañía y cómo se traduce en prioridades para cada departamento. Aún son pocas las compañías que comparten información sobre sus objetivos estratégicos, los desafíos que supone para la compañía y los cambios necesarios.

4. Acordar la filosofía de desempeño. Se empieza a hablar más de objetivos “inspiradores” que son aspiracionales y difícilmente alcanzables: el máximo a conseguir podría ser el 70%, y el 40% es aceptable. Esta decisión tiene un impacto enorme sobre la motivación de las personas y la retribución.

5. ¿Quién define los objetivos? Sea el manager o el empleado quien los marque, necesitará disponer de la información necesaria sobre la estrategia, para poder definir la contribución. Y si se opta por objetivos “dinámicos” actualizados mensual o trimestralmente, hay que asegurar que el proceso sea ágil y no se convierta en un trámite.

6. ¿Quién es el protagonista y el responsable de la gestión del desempeño? En su compañía, ¿el responsable es el manager, el empleado o Recursos Humanos? Si apuesta por un sistema con mayor protagonismo del empleado (y menos de RRHH), es importante formar a las personas – sobre todo a los managers – para ayudarles a cambiar sus hábitos.

7. ¿Cómo queremos que se perciba la gestión del desempeño? Se puede plantear como un tema de diálogo frecuente entre manager y empleado, o como un momento de pausa y reflexión a lo largo del año.

8. ¿Qué quieren los empleados? Se habla mucho de los diferentes perfiles generacionales y sus expectativas de crecimiento, pero no debemos olvidar distintos profesionales en la organización, donde conviven “submundos” funcionales, con gran diversidad de formas de trabajar, grados de autonomía y necesidades de actualización de conocimientos o habilidades y oportunidades de carrera. ¿Cómo quiere que sea la experiencia del empleado en su compañía?

9. ¿Cuál es el grado de preparación de la compañía y de las personas, en términos de “mentalidad digital”? En cuanto a aptitudes digitales, muchos empleados usarán más la tecnología en su vida privada que en la profesional, por lo que la transición debería ser relativamente fácil para ellos. El reto se encuentra en el cambio de mentalidad y hábitos de gestión, hacia un estilo más abierto e igualitario y menos basado en la supervisión y jerarquía que supone que la información es poder.

10. ¿Qué queremos de la tecnología? La tecnología ahora se adapta mucho más a las necesidades de las organizaciones. Hay que decidir quiénes serán los principales usuarios y qué significan conceptos como comodidad, amigabilidad y utilidad para ellos, así como definir el mejor uso que Recursos Humanos va a hacer: si busca mayor eficiencia (agilidad, control de costes, etc.) o una mayor proactividad en la gestión, para satisfacer necesidades estratégicas de la organización o la experiencia del empleado.

Responder a estas preguntas ayuda a definir las necesidades de cambio en su sistema de gestión del desempeño, y cómo la tecnología puede ayudar en este proceso.

*Si te ha resultado interesante este artículo, te animamos a seguirnos en **TWITTER** y a suscribirte a nuestra **NEWSLETTER DIARIA**.

RRHHDigital

Sección patrocinada por

<p>Somos la empresa de recursos humanos más recomendada del mercado... Y no lo decimos nosotros(*)...</p>		<p>Gracias a todos los que lo habéis hecho posible</p> <p><small>(*) más info ></small></p>
--	--	--