



Compartiendo experiencias sobre personas y tecnología



**“Nuevos modelos de evaluación de
personas y su impacto en el negocio”
29 de noviembre 2016**



Situación actual

Entorno

“Mundo VUCA”

Volátil, incierto, complejo y ambiguo

Dificultad para planificar, flexibilidad como imperativo, ciclos de negocio más cortos

Nuevas culturas empresariales

Simplificación

Flexibilidad y Personalización

Organizaciones abiertas: Colaboración

Menos convencional

Más informal

Transparencia

Inmediatez

Sistemas de evaluación del desempeño tradicionales

Pérdida de credibilidad

Excesiva burocracia

Feedback escaso y pobre

Percepción de falta de objetividad



Impacto de lo sistemas actuales de Evaluación de Desempeño

No responden a las necesidades que el negocio demanda ni sirven para discriminar, potenciar y retener el talento

Mandos

- Inversión de tiempo y energía sin retorno.
- Elevado coste social ante su equipo.
- Percepción de injusticia por distribución forzada.
- Proceso burocrático e inútil.

Empleados

- Percepción de que su valoración no depende de la calidad de su trabajo.
- Impotencia y desorientación sobre cómo mejorar.
- Percepción de injusticia (incrementada en situaciones de incertidumbre).

Dirección de RRHH

- Calidad cuestionable de la información.
- Elevado coste de implantación sin evidencias de retorno.
- Impacto negativo en la credibilidad de RRHH.
- Resignación ante su rol de “perseguidor del cumplimiento del proceso”.



Numerosas empresas ya han cambiado o tienen pensado cambiar

How Deloitte Built a Radically Simple Performance Measure

One of the most important tools in our redesigned performance management system is the "performance snapshot." It lets us see performance quickly and reliably across the organization, freeing us to spend more time on what matters. Here's how we created it.

questions should collectively test an underlying theory and make it possible to find correlations between outcomes measured in other ways, such as engagement surveys.

4 FREQUENCY

At Deloitte we live and work in a project structure, so it makes sense for us to produce a performance snapshot at the end of each project. For longer-term projects we've decided that quarterly is the right frequency. Our goal is to strike the right balance between timely evaluation as tightly as possible without overburdening our team. The test survey fatigue yield point.

5 TRANSPARENCY

We're experimenting with

Accenture CEO explains why he's overhauling performance reviews



Why Adobe Abolished The Annual Performance Review And You Should, Too

Drake Baer
Apr. 10, 2014, 2:18 PM 32,023 3

FACEBOOK LINKEDIN TWITTER EMAIL PRINT

Este artículo habla de 3 secretos que solo cono...
(Forex.es Online Trading)

The Ultimate Way to Get Cheap Hotel Rooms
(Hotel Bargains)

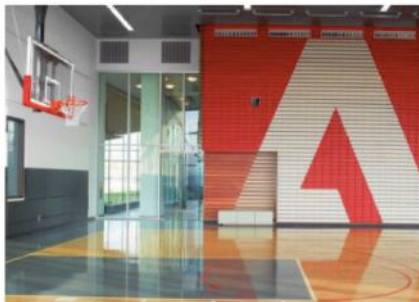
Tus vacaciones de ensueño por la mitad de...
(Secret Escapes)

Sparta : The Strategy Game Phenomenon of 2015
(Sparta Online Game)

Sponsored Links

When Donna Morris joined Adobe in 2002 as a senior director of global talent management, she noticed that the annual performance review, such a central part of the human resources job she had been hired to do, wasn't much of a resource to the humans it served.

"At one point, the planning alone took nine months," she says. "It was like preparing to give birth to



Microsoft Kills Its Hated Stack Rankings. Does Anyone Do Employee Reviews Right?

By Joshua Brustein | November 13, 2013

FACEBOOK TWITTER LINKEDIN STYLIZED S SEND TO KINDLE



Photograph by Britta Pedersen/npa via AP Photo



Nuevos principios de los sistemas de evaluación



Separación
de procesos

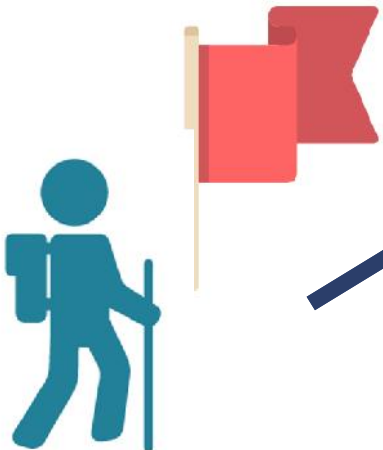
Enfoque a futuro y **mejora continua**
(+ feedback)

Fijación dinámica de objetivos:
Procesos menos burocráticos

Enfoque en la **contribución individual**
del empleado para impactar en el negocio

Desaparición de los **forced rankings**:
Identificar los TOP y eliminar curvas forzadas

Colaboración vs. Competitividad





¿Qué se está haciendo?

Fijación de **Objetivos OKR** (*objectives and key results*)



¿Cómo son?

Cualitativos
Inspiradores
Actualizables
Medibles
Alcanzables

Aterrizados con resultados clave



Conversaciones

Empleado protagonista



Formato multimedia



Opinión de terceros (internos y externos)



Semanal o trimestralmente





¿Qué se está haciendo?

Captura de información para RRHH

Preguntas de acción a futuro



Discrimina los mejores de aquellos con bajo rendimiento

Corto, sencillo, operativo



Información para calibración posterior

Tecnología

¿Qué nos aporta?



Inmediatez
Sencillez
Amigable



Estímulo atractivo
Facilita *Feedback* de múltiples evaluadores

Seguimiento de objetivos individuales y de grupo





Conclusiones



**Mejora
continua**



**Orientación a la
mejora a futuro en
lugar de analizar el
pasado**



**Empleado
protagonista de
crear impacto**



**El papel de RRHH
como facilitador del
proceso y asesor
de los managers**



**Los managers
asumen el
liderazgo del
proceso**