



GESTA
Master en Gestión del Talento
Dirección de Personas & Recursos Humanos
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA



Universidad
Externado
de Colombia

El nuevo modelo de desarrollo del rendimiento desde el coaching y el talento

Roberto Luna
Catedrático Dirección de Empresas
Facultad de Economía, Universidad de Valencia


Valencia
2 Octubre
2019



La evaluación del rendimiento no funciona

¿Cómo las empresas siguen utilizando el esquema tradicional de la evaluación del rendimiento si tiene tan mal impacto en los empleados y no sirve como herramienta de mejora?

- **Dos terceras partes** de los empleados son evaluados todos los años, y sufren la misma **tortura**, una evaluación que muchas veces **poco tiene que ver con su realidad**, con una métrica que **no alcanza a comprender lo intangible** de su esfuerzo y dedicación, y que encima se vincula con dos elementos claves como profesionales, uno extrínseco, el dinero que cobra, y otro intrínseco su mejora profesional y de oportunidades en la organización
- Los estudios de la *Society for Human Resource Management* indican que **solo la mitad de los profesionales** en RRHH creen que la evaluación anual del desempeño refleja de modo claro y fidedigno el rendimiento de los colaboradores.
- Edward Lawler, uno de los más prestigiosos expertos de RRHH comenta también que **"las evaluaciones están muertas"**, a pesar de que el 93% siga utilizándolas y solo un 6% haya considerado deshacerse de ellas en EEUU



La evaluación del rendimiento no funciona



- Edward Lawler, uno de los más prestigiosos expertos de RRHH comenta también que “**las evaluaciones están muertas**”, a pesar de que el 93% siga utilizándolas y solo un 6% haya considerado deshacerse de ellas en EEUU



R.I.P.
Evaluación del Rendimiento.
No te echaremos de menos. Descansa ya de una vez.

CIPD: 80% de los profesionales del sector llevan adelante las evaluaciones del rendimiento, pero del mismo modo *Hay Group* encontró que **la mitad** de los empleados públicos y **una tercera parte** de los líderes de negocios pensaban que la evaluación era un **ejercicio mecánico de marcar los cuadros de respuesta**.

En el caso **español**, **uno de cada dos** profesionales opina que el proceso de evaluación del rendimiento está **muy desacreditado** al **no** considerarlo **objetivo**, y por lo tanto, **no** generando **credibilidad** interna en la empresa



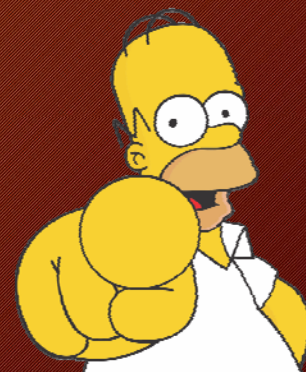
La evaluación del rendimiento no funciona

Mejorar en 3 aspectos:

1. Diseño como herramienta de logro de objetivos
2. Valor de los logros individuales frente al equipo
3. Seguimiento de calidad

Estudio de Gallup

- **solo el 23%** considera que los directivos les dan *feedback* con sentido y significado
- **solo un 20%** ha tenido una conversación con sus supervisores en los últimos seis meses sobre los pasos a desarrollar para alcanzar sus objetivos
- **los profesionales que reciben *feedback* de conversaciones** sobre los objetivos y el logro con sus supervisores están **2.8 veces** más en situación de *engagement* que los que no
- **solo un 14%** de los empleados afirma que las evaluaciones que reciben les inspiran a la **mejora**, y **solo 1 de cada 5** indica que el modo en que se les mide está dentro de su control



Transformando la Evaluación del Rendimiento en Desarrollo del Rendimiento

Conversión de la Evaluación del Rendimiento en Desarrollo del Rendimiento

Evaluación del Rendimiento

- Control del Directivo
- Evaluación
- Espacio opresivo
- Sanciones y presión
- Práctica centrada en la métrica
- Liderazgo de control
- Evaluación centrada en el pasado y presente
- Centrado en los resultados pasados

Desarrollo del Rendimiento

- Control del profesional
- Comunicación y feedback
- Espacio de desarrollo y mejora
- Oportunidades y crecimiento
- Práctica centrada en la persona
- Liderazgo de mérito y talento
- Análisis del rendimiento centrado en el presente y futuro
- Analizar el pasado para centrarse en resultados futuros y potencialidad de mejora

Del *feedback* al *feedforward*: mirando hacia el futuro

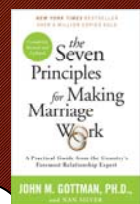
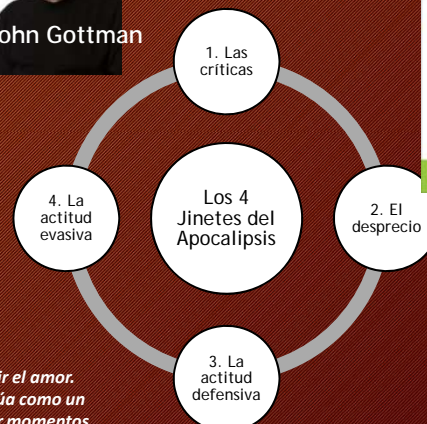
6 reglas importantes para mantener una relación y que deberían ser básicas en todas las organizaciones

1. Mostrar interés y escuchar activamente.
2. Ser afectivo, con pequeños gestos se mantienen las relaciones.
3. Mostrar tu cuidado por el otro, valorando pequeñas cosas insignificantes diarias.
4. Ser apreciativo y usar tiempo para agradecer los elementos positivos del otro a través del reconocimiento.
5. Aceptar al otro, de hecho, en la organización no se elige por lo que deberíamos respetar al otro de partida.
6. Compartir tu alegría.

"tu matrimonio (o relación) necesita más de lo positivo que de lo negativo para nutrir el amor. Sin lo positivo, tu relación está en peligro de marchitarse y morir... la positividad actúa como un nutriente, alimentar el afecto y la alegría son cruciales si tu amor tiene que aguantar momentos difíciles"



John Gottman



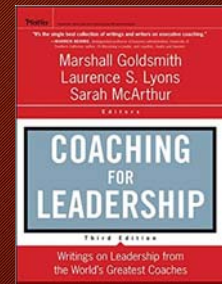
Del *feedback* al *feedforward*: mirando hacia el futuro

11 razones para intentar hacer feedforward

1. Podemos cambiar el futuro.
2. Puede ser más productivo ayudar a las personas a aprender a hacerlo bien que probar que se habían equivocado.
3. El *feedforward* se ajusta especialmente para la gente con éxito.
4. El *feedforward* puede venir de cualquiera que conoce la tarea.
5. Las personas no se toman el *feedforward* tan personal como el *feedback*.
6. El *feedback* puede reforzar los estereotipos personales y las profecías de autocumplimiento negativo. El *feedforward* puede reforzar la posibilidad de cambio, y el *Feedback* el sentimiento de fracaso.
7. Hay que afrontar que a la gente no le gusta recibir *feedback* negativo.
8. El *feedforward* puede cubrir casi todo lo que hace actualmente el *feedback*.
9. El *feedforward* tiende a ser más rápido y eficiente que el *feedback*.
10. El *feedforward* puede ser una herramienta útil para aplicar a los directivos, compañeros y miembros de un equipo. Mientras que el *Feedback* se ve como un juicio.
11. Las personas tienden a escuchar de modo más atento el *feedforward* que el *feedback*.



Marshall Goldsmith



Coaching como conversación de desarrollo

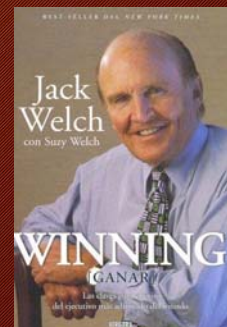
El coaching como herramienta de dialogo y establecimiento de objetivos ante el silencio organizativo



El silencio organizativo

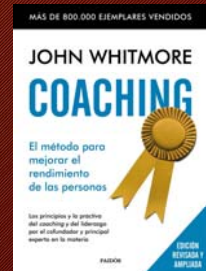
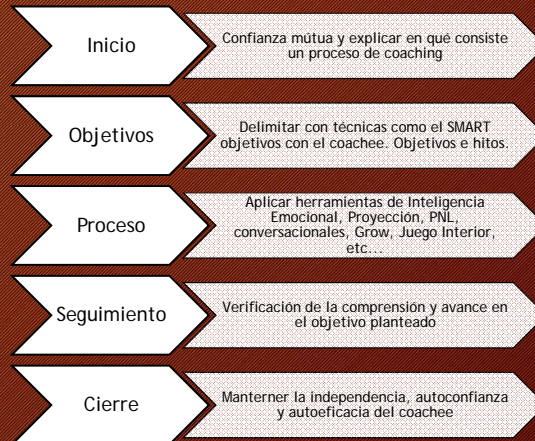
Disimular de modo intencional información, ideas y opiniones importantes para la mejora de la organización

Jack Welch
"finalmente, te das cuenta de que la gente no habla de lo que piensa porque simplemente es más fácil no hacerlo"



Coaching como conversación de desarrollo

- Un tipo de técnica o herramienta de desarrollo que se fundamenta en el proceso de desarrollo del *coachee* o profesional que recibe la sesión, y que basa su fortaleza en una interacción uno a uno donde el coach interviene sin emitir juicios y trabaja desde los esquemas, actitudes y recursos del *coachee* en el sentido más amplio, cubriendo todos los aspectos tanto racionales como emocionales
- Herramienta de desarrollo organizativo y mejora de las habilidades profesionales.
- Resultados positivos con la autoeficacia, el compromiso organizativo, la solución de problemas, el liderazgo y el rendimiento.
- Y con otras variables más intangibles como la autoconciencia y satisfacción con los supervisores, la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida personal y laboral.



Ejemplos: Melia Hotels International

Caso del Libro
Gestión del
Talento.

Conversaciones de Desarrollo



- De Modelo de evaluación del desempeño a un **modelo de conversaciones de desarrollo** (centrado en las expectativas y el potencial) donde la **conversación** se introduce como herramienta poderosa de crecimiento y desarrollo, y donde el **futuro** (hacia dónde) prima con creces sobre el pasado (lo que hice).
- **Elimina** por completo las notas, porcentajes y *rankings*.
- Acorta el tiempo dedicado a la "evaluación" (menos tiempo a la evaluación, más a la conversación).
- Se centra en las expectativas de cada colaborador.
- Como no hay notas/porcentajes ni *rankings* se construyen las matrices de talento en base a criterios basados en el potencial y no en el desempeño pasado.
- Incorpora el **feedback hacia arriba**, y/o, como se llama en Meliá, el apartado *Construyendo Juntos*, donde cada colaborador proporciona **feedback** valioso a su responsable (con el correcto entrenamiento en la forma y técnica adecuada) sobre su manera de liderar.
- El **colaborador** asume el **papel totalmente protagonista de la conversación**, habiendo formado a los directivos de equipo en la **importancia de escuchar** como mínimo el doble de tiempo que hablar (dos orejas, dos ojos y una boca)
- La **formación**, demanda ahora al colaborador un **papel proactivo** sobre la misma siendo así el dueño y responsable de su propio recorrido (enfoque más proactivo)

Ejemplos: Accenture

Caso del Libro
Gestión del
Talento.

Logro del Rendimiento: 4 áreas



Plan de desarrollo que llega a impactar con 12 acciones formativas por persona (en las modalidades presencial, virtual y online)

- Conócete a ti mismo.
 - Conocimiento de fortalezas individuales y naturales (test de *Gallup's Clifton StrengthsFinder*) y como usarlas para mejorar el desempeño. 7258 test se han completado.
 - Establecimiento de prioridades: áreas en las que focalizar esfuerzos alineados con mi papel, con mi equipo y con las necesidades del negocio. 32.150 prioridades definidas.
- Compromiso con el Equipo
 - A través de una encuesta, permite compartir y discutir prioridades, crear planes de acción debatidos dentro del equipo para conseguir un mayor compromiso.
- Acciones para crecer
 - Feedback: que ayuda a entender el impacto que tienen, como se utilizan las fortalezas y qué acciones se deberían llevar a cabo para continuar desarrollándose. 24.594 feedback completados con la herramienta *Performance Achievement*. A través de una sencilla app (*People*) se puede dar feedback rápido y directo, incluso desde los teléfonos móviles.
 - Conversaciones de Talento: reuniones donde los líderes del negocio se encuentran con los *Carrer Counselors* y que están enfocadas a poner en marcha las acciones necesarias para ayudar a cada profesional a seguir creciendo. Revisión de donde se está, cómo se está haciendo y de las acciones que ayudarán a continuar progresando.
- Conversaciones significativas
 - Conversaciones con los responsables supervisores, responsables y compañeros que les ayudan a orientar y centrarse a entender el impacto que están teniendo.
- El sistema de compensación está vinculado a los resultados del proceso de evaluación. Su objetivo es reconocer el compromiso personal con los valores corporativos y recompensar la contribución individual al logro de los objetivos locales y globales de la organización.

MyPerformance en Hasbro

Caso del Libro
Gestión del
Talento.
Elaborado por
Carmen Codoñer
VP HR Europa

Aproximación más dinámica de la gestión del rendimiento para apoyar este viaje, que se aleje del sistema tradicional de revisión del rendimiento, una aproximación más moderna y flexible para transformar nuestra cultura, que mejore la comunicación entre los directivos y empleados

- Enfatiza la importancia de construir las **relaciones** entre el **directivo y los empleados**.
- Está basada en **conversaciones significativas** y **feedback de calidad**.
- Pone el foco en el **crecimiento y desarrollo de las personas**.



Universidad
Externado
de Colombia

Gracias

El nuevo modelo de desarrollo del
rendimiento laboral a través de el coaching y
el talento

Valencia
2 Octubre
2019

Roberto Luna
Catedrático Dirección de Empresas
Facultad de Economía, Universidad de Valencia

