



# CFR: GESTIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO

## MÓDULO 1 - QUÉ ES LA GESTIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO

Bienvenidos al curso “CFR: GESTIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO”. Agradecemos tu interés por aprender de CFR en OKR Learning. Este es el MÓDULO 1 - QUÉ ES LA GESTIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO.

Para la adecuada comprensión de estos contenidos, recomendamos **haber realizado** el paquete de cursos ***“OKR PARA PROFESIONALES, LÍDERES Y ORGANIZACIONES”*** de OKR Learning.

Antes que nada, recomendamos que para la adecuada comprensión de estos contenidos, hayas realizado el paquete de cursos “OKR PARA PROFESIONALES, LÍDERES Y ORGANIZACIONES” de OKR Learning.

## ¿Qué es la Gestión del Desempeño?

La **Universidad de Houston** define la Gestión del Desempeño como **“una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo”**.



La Universidad de Houston define la Gestión del Desempeño como “una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de los empleados a través de un estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente y fomenta el trabajo en equipo”.



**Los costos de la Gestión del Desempeño la han transformado en un HITO ANUAL**

Sin embargo, los costos de llevar a la práctica esta filosofía, ha implicado que se haya transformado, por lo general, en único un HITO ANUAL.

## LA REALIDAD DE LA EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO

7,5

hrs. promedio por cada reporte directo, toma la evaluación de desempeño anual.

(Deloitte University Press, 2015)

88%

de los profesionales de RRHH, NO califica el proceso como "muy efectivo" para el negocio.

(Deloitte University Press, 2015)

94%

de los profesionales de RRHH cree que el tiempo empleado en el proceso, NO vale la pena.

(Bersin para Deloitte, 2014)

Según Deloitte, la evaluación de desempeño toma 7,5 horas en promedio anual por cada reporte directo, el 88% de los profesionales de RRHH no califica el proceso de evaluación de desempeño como "Muy efectivo", y el 94% de los profesionales de RRHH cree que el tiempo empleado en el proceso, NO vale la pena.

## DESVENTAJAS DE UNA MIRADA ANUAL ÚNICA RESPECTO DE LAS PERSONAS

- Se generan costos que no reditúan.
- Proporciona información parcializada.
- Instala la idea de un feedback anual único y limitado.
- Sesgos entre hechos claves.
- Estandarizada y mirada parcial de futuro.

En la actualidad, para muchas compañías, las desventajas de una mirada anual única respecto de sus recursos humanos sobrepasan las ventajas porque:

Se generan costos que no reditúan en términos de mejorar la gestión del personal.

Proporciona información parcializada que, usualmente, sólo sirven como instrumento para “justificar” ajustes salariales, beneficios o ascensos, sin llegar a brindar información de fondo.

Suelen contemplar la idea de un feedback anual único e incluso, limitado.

Presentan sesgos entre hechos claves, como pueden ser la consecución de resultados o errores importantes, y el momento de la evaluación respectiva.

Suelen realizarse utilizando plantillas y formularios estándar que no se enfocan a una gestión del personal con mirada al futuro.

## LA EVALUACIÓN ANUAL VERSUS LA GESTIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO

### EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO

Cara a cara anual  
Vinculada a la compensación  
Directiva / autocrática  
Centrada en el resultado  
Basada en las debilidades  
Proclive al condicionamiento

### GESTIÓN CONTINUA DE DESEMPEÑO

Cara a cara continuo  
Desvinculada de la compensación  
Orientativa / democrática  
Centrada en el proceso  
Basada en las virtudes  
Impulsada por los hechos

Josh Bersin y BetterWorks, «How Goals Are Driving a New Approach to Performance Management», Human Capital Institute, 4 de abril de 2016.

Si comparamos la evaluación anual versus la gestión continua, podemos observar las siguientes diferencias:

Primero, la diferencia en frecuencia en los encuentros de desempeño entre jefe y colaborador, llamados cara a cara.

Luego, la evaluación anual se encuentra atada a la compensación, mientras que en el enfoque continuo, no. El modelo de gestión continuada busca mejorar la performance personal de cara al logro de objetivos desafiantes, donde el error es admisible sin que ello perjudique el “bolsillo del empleado”.

En el modelo tradicional de gestión, existe una jerarquía desde arriba hacia abajo; mientras que en la gestión continuada se busca una dinámica participativa que se materialice mediante una comunicación bidireccional más clara, transparente y efectiva.

En la evaluación anual, el foco se encuentra puesto en el resultado y se pierde de vista el proceso que, por el contrario, es lo principal en la gestión continuada. Los resultados provienen de “cómo se

hacen las cosas”.

Las revisiones anuales suelen poner de relieve los puntos débiles de los empleados y pueden ser “penalizados” por ello. En cambio, las revisiones periódicas apuntan a las virtudes, a detectar qué conviene potenciar de los empleados y cómo motivarlos en torno a objetivos y resultados.

Es por todo ello que la gestión anual condiciona al trabajador a actuar conforme a las órdenes recibidas siendo conscientes de que podrían ser “penalizados” ante incumplimientos. Por el contrario, en el modelo de gestión continuada son los hechos en sí mismos los motores de la acción y es, a partir de esa dinámica, que se evalúa el rendimiento.



John Doerr - "Mide lo que importa" 2017

*“El diez por ciento de las empresas de la lista Fortune 500 ha abandonado el sistema de evaluación de rendimiento anual.*

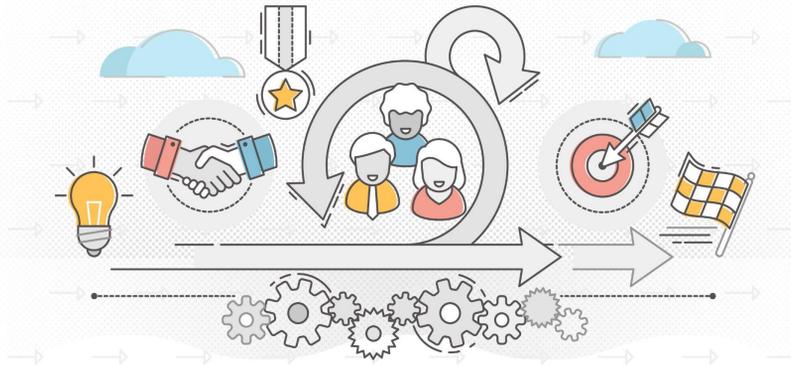
*Nos encontramos en un punto en el que hay que reformular casi todas las prácticas de Recursos Humanos.*

*Es lo mínimo que podemos hacer en pro de una plantilla ágil y con movilidad, y un entorno laboral sin jerarquías.”*

Según John Doerr, autor de Mide lo que Importa, “El diez por ciento de las empresas de la lista Fortune 500 ha abandonado el sistema de evaluación de rendimiento anual. Nos encontramos en un punto en el que hay que reformular casi todas las prácticas de Recursos Humanos. Es lo mínimo que podemos hacer en pro de una plantilla ágil y con movilidad, y un entorno laboral sin jerarquías.”

## ¿QUÉ ES LA GESTIÓN CONTINUA DEL DESEMPEÑO?

Filosofía de liderazgo para el desarrollo de colaboradores en contexto de estrategias ágiles.



Entonces, la Gestión Continua del Desempeño, la podemos definir como una “Filosofía de liderazgo para el desarrollo de colaboradores en contexto de estrategias ágiles.”

**Responde el siguiente cuestionario  
para revisar lo aprendido y luego pasa  
al Módulo 2.**



A continuación, responde el siguiente cuestionario para revisar lo aprendido y luego pasa al Módulo 2.