

En colaboración con



totara

actua

CREAR UN
PROCESO DE GESTIÓN
DEL DESEMPEÑO
DESDE CERO
LA GUÍA DEFINITIVA



*Independientemente del tamaño de tu organización, un proceso práctico de gestión del desempeño tendrá un impacto transformador en tu organización y en tus empleados. Puede mejorar el compromiso y la productividad de la plantilla, la rentabilidad e incluso impulsar la **agilidad empresarial**¹ necesaria para superar a los competidores.*

¿Pero por dónde comienzas? ¿Cómo se construye un proceso de gestión del desempeño desde cero?



¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>



En esta guía, aprenderás:

- **Las mejores prácticas que hay que aplicar para que tu programa de gestión del desempeño se desarrolle sin problemas**
- **Cómo recorrer las etapas clave de la creación de un proceso de gestión del desempeño**
- **Los pasos sencillos y las herramientas necesarias para adaptar tu programa de gestión del desempeño a las necesidades específicas de tu organización**
- **Cómo utilizar la tecnología en el lugar de trabajo para automatizar el proceso y armonizar el aprendizaje y el desarrollo de los empleados con los objetivos de tu organización**

COMIENZA CON LOS OBJETIVOS DE TU ORGANIZACIÓN

Antes de planificar tu proceso de gestión del desempeño y determinar los pasos que deberás tomar, prioriza la misión y la visión clave de tu organización y cómo influyen los empleados en ellas.

Se trata de un primer paso fundamental, ya que trabajar para alcanzar los objetivos cotidianos más importantes - como aumentar las ventas o conseguir tiempos de respuesta más rápidos para los clientes- no es tan motivador ni eficaz sin el contexto que guía la visión más amplia de la organización.



Cuando una empresa y sus empleados están compenetrados, la motivación aumenta y todos comprenden el papel que desempeñan en el éxito de la organización. Esto no solo impone un fuerte sentido de propósito en la vida cotidiana de los empleados, sino que también es un indicador eficaz del progreso de tu organización y de cómo los empleados impulsan ese progreso.

Por ejemplo, si un ejecutivo editorial entiende que su objetivo personal de trabajo -ayudar al público a encontrar determinadas noticias- sustenta la visión de su organización de convertirse en la fuente de noticias políticas más fiable del país, este contexto les ayudará a entender mejor su papel y les proporcionará una visión motivadora para trabajar.

Para los directivos, tanto el objetivo de trabajo personal del empleado como la visión de la organización dibujan una imagen de los puntos fuertes y débiles, el desempeño general y las posibles áreas de mejora del empleado.

Por ejemplo, una revisión posterior del desempeño podría revelar que las noticias de la empresa no se encuentran en los motores de búsqueda y reciben menos visitas. Esta idea lleva a un directivo a asignar a la dirección una formación sobre SEO para ayudar a atraer más

lectores, y como resultado, ayuda a la misión de la empresa de ser una fuente codiciada y creíble de noticias políticas.

Comunicar una visión y una misión que sean convincentes, prácticas y que estén en consonancia con las responsabilidades de los empleados significa consultar al director general y a la alta dirección. Realiza las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es el objetivo principal de la organización?*
- *¿Cuáles son sus valores fundamentales?*
- *¿Qué objetivos hay que alcanzar a largo plazo?*
- *¿Qué departamentos/equipos tienen más influencia en estos objetivos?*

Una vez respondidas y conceptualizadas, estas preguntas permiten a la alta dirección, a los directivos y al personal de recursos humanos traducir una visión abstracta en algo tangible y motivador para los miembros del equipo.



ADAPTA LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO A TU ORGANIZACIÓN

Una vez que tengas una misión unificadora para motivar y medir el desempeño de los empleados, es el momento de configurar un programa de gestión del desempeño que se adapte a tus necesidades únicas utilizando estos cinco pasos sencillos:



1 Comenzar despacio y consultar a otros responsables de la toma de decisiones.

Encuesta a los managers sénior y a los líderes de la alta dirección sobre los cambios o evoluciones que creen que tendrán el mayor retorno de la inversión. Si es necesario, asegúrate el apoyo de los altos mandos con una investigación que explique los beneficios de un proceso estructurado de gestión del desempeño.

2 Investigar y recopilar la opinión de tus equipos para determinar qué nuevas prácticas de gestión del desempeño debes priorizar. Introducir informes frecuentes y OKR suele ser un buen comienzo.

3 **Experimentar.** Da a conocer los cambios en una sola unidad de tu organización y mide los resultados. Siéntete libre de probar diferentes iteraciones de tu proceso de gestión del desempeño, como experimentar con informes de desempeño mensuales o semanales.

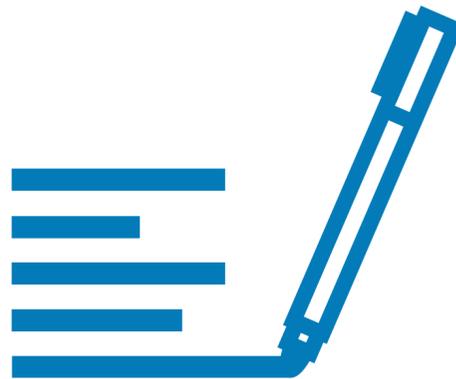
4 **Recopilar las opiniones de tus empleados.** Después de probar diferentes partes del proceso (como los informes), pide a los empleados que te den su opinión para asegurar que el proceso les funciona. Una cadencia mensual de informes, por ejemplo, puede ser demasiado larga para que los empleados esperen la respuesta a sus proyectos urgentes.

5 **Utilizar tecnología de soporte a la gestión del desempeño.** [Totara Perform](#), por ejemplo, es compatible con la gestión del desempeño tanto tradicional como ágil. También se conecta con tus herramientas LMS, HCM y CRM existentes para ayudarte a realizar el cambio sin desestabilizar los procesos y flujos de trabajo existentes.



LOS RASGOS DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO SÓLIDO

Para ayudarte a adaptar el proceso formativo en tu organización, utiliza esta lista de comprobación para revisar los rasgos de un programa de gestión del desempeño sólido:



La organización tiene una visión clara y compartida que es entendida por todos los empleados



Los objetivos se fijan mediante OKR y se revisan periódicamente para asegurar que se alinean con las agendas corporativas



Los directivos y el personal se sienten cómodos intercambiando opiniones (y utilizan informes frecuentes para hacerlo)



Las automatizaciones (habilitadas por un sistema ágil de gestión del desempeño) están en marcha. No queremos recalcar lo obvio, pero un proceso basado en papel o en documentos dificulta la eficiencia



Los directivos y el personal pueden seguir fácilmente la evolución de los objetivos



La organización ayuda a los empleados a tener éxito en sus funciones actuales y hacia posibles puestos dentro de la empresa

Cuando se implanta un proceso de gestión del desempeño desde cero, las iniciativas se frenan prematuramente porque el proceso de adopción es inexistente, demasiado drástico o demasiado complicado y largo.

Por lo tanto, cabe destacar que las prácticas y los procedimientos deben introducirse gradualmente.

No es necesario eliminar radicalmente tus procesos de gestión del desempeño actuales (si es que los tienes). Si se abarca demasiado y muy pronto, el resultado puede ser abrumador para los empleados, con un exceso de iniciativas es más difícil conseguir el compromiso de los directivos y el personal, especialmente si la empresa es nueva en la gestión del desempeño.





PLATAFORMA ONLINE

Migra tu proceso en papel a una plataforma online



COACHING

Introduce conversaciones regulares de coaching



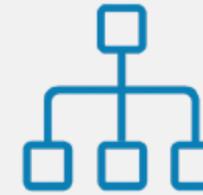
FEEDBACK 360

Fomentar una cultura en la que los feedbacks sean bienvenidos utilizando una herramienta de feedback 360



OBJETIVOS

Introduce los objetivos de la organización y asegúrate de que los objetivos individuales están alineados para hacer un seguimiento del impacto



JERARQUÍAS DE HABILIDADES

Diseña jerarquías basadas en las habilidades relacionadas con el puesto de trabajo, y evalúa las competencias adquiridas en ese rol



CONVERSACIÓN CONTINUA

Prepárate para dejar de dar prioridad a las revisiones formales y dirige conversaciones de coaching continuas



Analizar manualmente el éxito del proceso

Revisa el éxito de tu proceso utilizando los datos recopilados de la plataforma online y realiza modificaciones reiteradas



PUNTO DE ENTRADA

*En papel
Desempeño
Proceso de gestión*



POSICIÓN DESEADA

*Utilizar el análisis de datos para informar:
Planificación de la progresión
Desarrollo profesional
Necesidades de formación/análisis de carencias
Remuneración y recompensas*





En la siguiente sección, describimos los siete pasos que necesitas para poner en marcha y desarrollar tu proceso de gestión del desempeño, pero eso no significa que tengas que seguirlos todos.

Por ejemplo, si formas parte de una organización en crecimiento, harás bien en dar prioridad a pasar de un enfoque basado en papel para supervisar el desempeño, a un sistema digital de gestión del desempeño como [Totara Perform](#).

Totara Perform te apoya y crece contigo, con independencia de lo novedoso o avanzado que sea tu proceso de gestión del desempeño. Cualquier programa de gestión del desempeño probablemente evolucionará con el tiempo. Afortunadamente, Totara Perform no te obliga a adoptar un flujo de trabajo, un estilo o una forma de hacer las cosas específicas. Tu organización es libre de innovar y mejorar progresivamente los elementos de su programa a su propio ritmo.

Con un lugar centralizado para hacer el seguimiento del feedback de los empleados, supervisar el progreso y evaluar las competencias, puedes introducir fácilmente revisiones frecuentes y establecer objetivos críticos; estos dos pasos son transformadores por derecho propio, ya que sentarán las bases para mejorar la responsabilidad y alinear las acciones de los empleados con los objetivos de la organización.



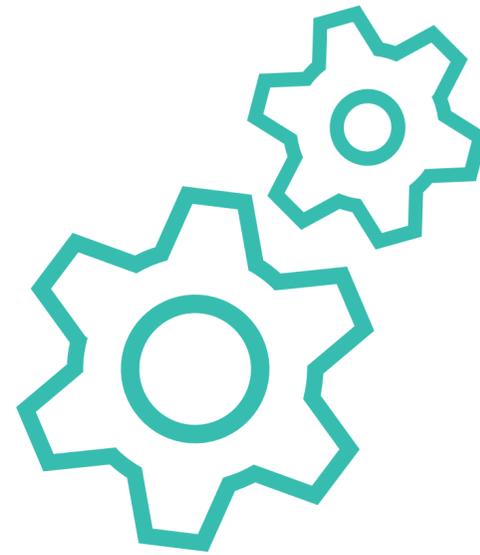
CÓMO IMPLEMENTAR TU PRIMER PROGRAMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



Para las organizaciones que no tienen un proceso de gestión del desempeño establecido, recomendamos empezar con los pasos 1 a 3:

- 1 ELEGIR UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**
- 2 ESTABLECER UNA CADENCIA PARA REVISIONES FRECUENTES (Y SU "NORMALIZACIÓN")**
- 3 DEFINIR LOS OKR PARA TUS EMPLEADOS**

EL 80/20 DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



La incorporación de estos elementos esenciales en tus flujos de trabajo de gestión e interacciones diarias con los empleados actúa como el 80/20 de las mejores prácticas que transformarán la productividad de tu lugar de trabajo.

A medida que tu equipo crezca y tus prácticas de gestión evolucionen, descubrirás que avanzarás de forma natural a los pasos 5-7 (y más allá).



1

ELEGIR EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ADECUADO

Pasar a un enfoque formalizado de la gestión del desempeño requiere herramientas específicas para el trabajo. Esto es cada vez más importante a medida que tu organización crece, porque necesitarás:

- Dar seguimiento a las conversaciones y revisiones con distintos empleados
- Controlar los OKR e identificar las carencias de competencias
- Conectar el aprendizaje y el desarrollo con los objetivos relacionados con el desempeño
- Generar informes para identificar a los empleados de alto/bajo desempeño

Sin las **herramientas adecuadas para el trabajo**, el cumplimiento de los requisitos anteriores crea flujos de trabajo enmarañados y poco prácticos que dificultan el seguimiento, la gestión y la motivación del desempeño.

Por eso sugerimos empezar con un sistema de gestión del desempeño adaptable que apoye la gestión moderna y tradicional, como **Totara Perform**.

A diferencia de muchos sistemas de gestión del desempeño en el mercado, Totara Perform no obliga a tu organización a reconfigurar sus procesos existentes en un enfoque específico. Por el contrario, Totara Perform se adapta a tu entorno.



Funciones potentes como el generador de flujos de trabajo de revisión del desempeño y las integraciones de HCM te permiten crear flujos de trabajo a medida que se adaptan a tus procesos, calendarios y sistemas únicos.

Totara Perform también se integra con **Totara Learn**, el sistema de gestión de aprendizaje (LMS), para conectar la gestión de competencias con los requisitos de aprendizaje críticos.



2

INTRODUCIR REVISIONES FRECUENTES

Tanto si decides utilizar un sistema de gestión del desempeño como si no, las revisiones son un paso fundamental hacia un proceso productivo de gestión del desempeño.

Una revisión es simplemente una conversación concisa y bidireccional entre los directivos y el personal que suele estar guiada por una agenda formal. Suele centrarse en el desempeño o en el desarrollo.

Las revisiones frecuentes son fundamentales para la gestión del desempeño, ya que siempre ofrecen oportunidades para mejorar la moral, generar autorreflexión o inspirar la corrección inmediata del rumbo. También alivian la ansiedad y la presión asociadas a las revisiones anuales.

Prográmalas mensual o semanalmente, teniendo en cuenta la función del puesto, la complejidad de las tareas y la cultura corporativa que estás cultivando.

Para obtener más información sobre cómo estructurar tus revisiones frecuentes y sobre qué hablar, consulta nuestra **plantilla de cuatro pasos de revisión del desempeño de los empleados.**



3

DESCRIBIR LOS OBJETIVOS Y LOS RESULTADOS CLAVE PARA LOS EMPLEADOS

Los OKR proporcionan un marco para medir y supervisar de forma realista el desempeño de una manera transparente y, cuando se hace bien, motivadora.

Los OKR establecidos actúan como una brújula para cada revisión y alinean los objetivos de tu organización y tus empleados. Lleva tiempo hacerlo bien, pero el resultado final depende del trabajo realizado. Los directivos sabrán exactamente cómo hacer seguimiento y recompensar el desempeño. Al otro lado de la mesa (o de la pantalla), los empleados sabrán:

- Exactamente en qué tareas van a trabajar
- Cómo es el éxito
- Y cómo se mide su desempeño

Aquí tienes más información sobre qué es exactamente un OKR y algunos ejemplos de OKR:

OBJETIVOS: Son los resultados cualitativos, amplios y de alto nivel que deben alcanzarse. Por encima de todo, establecer buenos objetivos es cuestión de claridad. Debes indicar explícitamente cuál es el objetivo y el plazo para alcanzarlo.

RESULTADOS CLAVE: Cuantificar los objetivos y desglosarlos en pasos/etapas específicos que puedan utilizarse para medir el desempeño y seguir el progreso.

EJEMPLO DE OBJETIVO:

Diseña y pon en marcha un sistema de aprendizaje y desarrollo interno para tus empleados.

EJEMPLO DE RESULTADO CLAVE:

- *Habla con otros 3 directores de RRHH/ Formación sobre cómo hacen la formación y el desarrollo internos.*
- *Encuesta a 15 jefes de equipo sobre las necesidades y carencias de formación.*
- *Crea borradores de 10 módulos de formación.*



4

PROPORCIONAR FEEDBACK CONTINUO

El feedback oportuno es más impactante que el feedback proporcionado en eventos de hace un mes o que ya expiraron. Fomenta un cambio de comportamiento instantáneo y mantiene a las personas centradas en los objetivos importantes.

El despliegue de un proceso de feedback continuo (fácilmente realizable con tu sistema de gestión del desempeño) también **intensifica la confianza**² entre los directivos y los miembros del equipo.

Los miembros del equipo sabrán qué se espera de ellos, en qué se equivocan y cuál es su desempeño.

Del mismo modo, es más probable que los directivos se autoidentifiquen como formadores y mentores más que como jefes de tareas. Esto estimula un cambio positivo significativo en la cultura corporativa de tu empresa.



² <http://hrexecutive.com/future-of-feedback/>



5

AVANZAR HACIA EL FEEDBACK 360

El feedback 360 es la "siguiente etapa" del feedback continuo. Describe el acto de recopilar las aportaciones de todos los que se relacionan o trabajan con una persona que recibe una revisión. Entre ellas:

- Miembros del equipo
- Colegas
- Subordinados
- Jefes de línea
- Clientes
- Proveedores



Adaptado de la fuente: Modelo de competencias de la Society for Human Resource Management (SHRM)

Una vez recopilado, el feedback 360 puede entregarse a través de un sistema online o como parte de una reunión de evaluación.

La adopción del feedback 360 beneficia a la gestión del desempeño porque mitiga el sesgo. Los comentarios se apoyan en (o se comparan con) las aportaciones de los compañeros o clientes de un empleado, por lo que son más objetivos y precisos.



6

UTILIZAR LOS MARCOS DE COMPETENCIAS

Desarrollar la comprensión de las habilidades y capacidades de tus empleados puede resaltar las lagunas y la experiencia oculta existente que puede utilizarse de forma más productiva. Las competencias básicas o especializadas pueden definirse y asignarse a todos los puestos de trabajo de una organización. Describen los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para cada función laboral.

Las competencias se utilizan para informar de las estrategias de contratación, así como para facilitar la movilidad interna y la progresión profesional de los empleados actuales.

Las funciones de los puestos de trabajo suelen agruparse en familias de puestos, como por ejemplo:

- Liderazgo
- Gestión y administración
- Diseño y desarrollo de productos
- Ventas y marketing
- Servicio de atención al cliente
- Tecnología y soporte



En el marco de un proceso de gestión del desempeño, la utilización de las competencias básicas y especializadas garantiza la coherencia y la equidad salarial, además de proporcionar un marco para el desarrollo de la carrera profesional.



7

DESARROLLA TU FUERZA LABORAL

Un proceso de gestión del desempeño sólido facilita que los directivos y los miembros del equipo reconozcan las oportunidades de desarrollo profesional que beneficiarán a los objetivos individuales y corporativos.

El resultado es un sistema mutuamente beneficioso para todas las partes implicadas. Una vez desarrollado y automatizado este sistema centrado en las competencias, tu organización puede funcionar como un organismo ágil, inteligente y "autocurativo".

Las amenazas que socavan la adaptabilidad y la competitividad de tu organización, como la carencia de habilidades o competencias, se identifican, diagnostican y tratan rápidamente.

Si un grupo específico de competencias y habilidades te está haciendo vulnerable al cambio, puedes contratar la experiencia necesaria o asignar inmediatamente formación a los empleados más relevantes, que pueden estar ya buscando esa oportunidad.



RECORDATORIO:

Totara Perform se integra con nuestro sistema de gestión del aprendizaje (LMS), Totara Learn, para conectar la gestión de competencias con los requisitos de aprendizaje críticos.



CÓMO DAR VIDA A TU PRIMER PROGRAMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

*Ahora que sabes lo que tienes
que hacer, ¿cómo lo haces?*

Realizar todos los pasos anteriores puede ser desalentador y agotar rápidamente los recursos de tu organización cuando se encuentra en las primeras etapas del desarrollo de tu programa de gestión del desempeño.

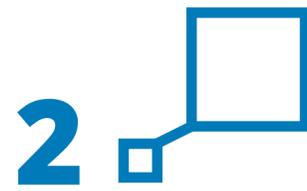


Recomendamos aplicar las siguientes mejoras graduales para progresar:



ASEGURA EL CONSENSO

Si participas en la creación del proceso de gestión del desempeño de tu organización desde cero, es probable que los managers sénior/líderes se adapten a las mejoras o cambios necesarios. Pero evita anunciar o poner en marcha cambios drásticos sin consultar o informar a otros managers y a los empleados de primera línea.



ELIJE UNA TECNOLOGÍA QUE SE ADAPTE A LAS NECESIDADES DE TU ORGANIZACIÓN

A medida que tu empresa crece, la demanda de desarrollo y gestión de los empleados crece a la par. Por eso sugerimos elegir **Totara Perform**, un sistema de gestión del desempeño capaz de conectar el aprendizaje y la gestión del desempeño.



SELECCIONA LOS PASOS QUE SE AJUSTAN A LAS CIRCUNSTANCIAS ACTUALES DE TU EMPRESA

Cuando se trata de crear procesos de gestión del desempeño desde cero, la paciencia abre el camino del éxito. Hemos enumerado siete pasos para empezar, pero no es necesario ponerlos todos en práctica inmediatamente.





La regla de oro: *Cuando se trata de la gestión del desempeño en el volátil mundo actual, elige una tecnología que no solo cubra los requisitos inmediatos, sino que también sea capaz de cambiar junto con las posibles necesidades en evolución (y a menudo inesperadas) de tu organización en crecimiento. Esto requiere un enfoque holístico encabezado por un software que conecte los objetivos de desempeño y productividad con el aprendizaje y el desarrollo de los empleados.*

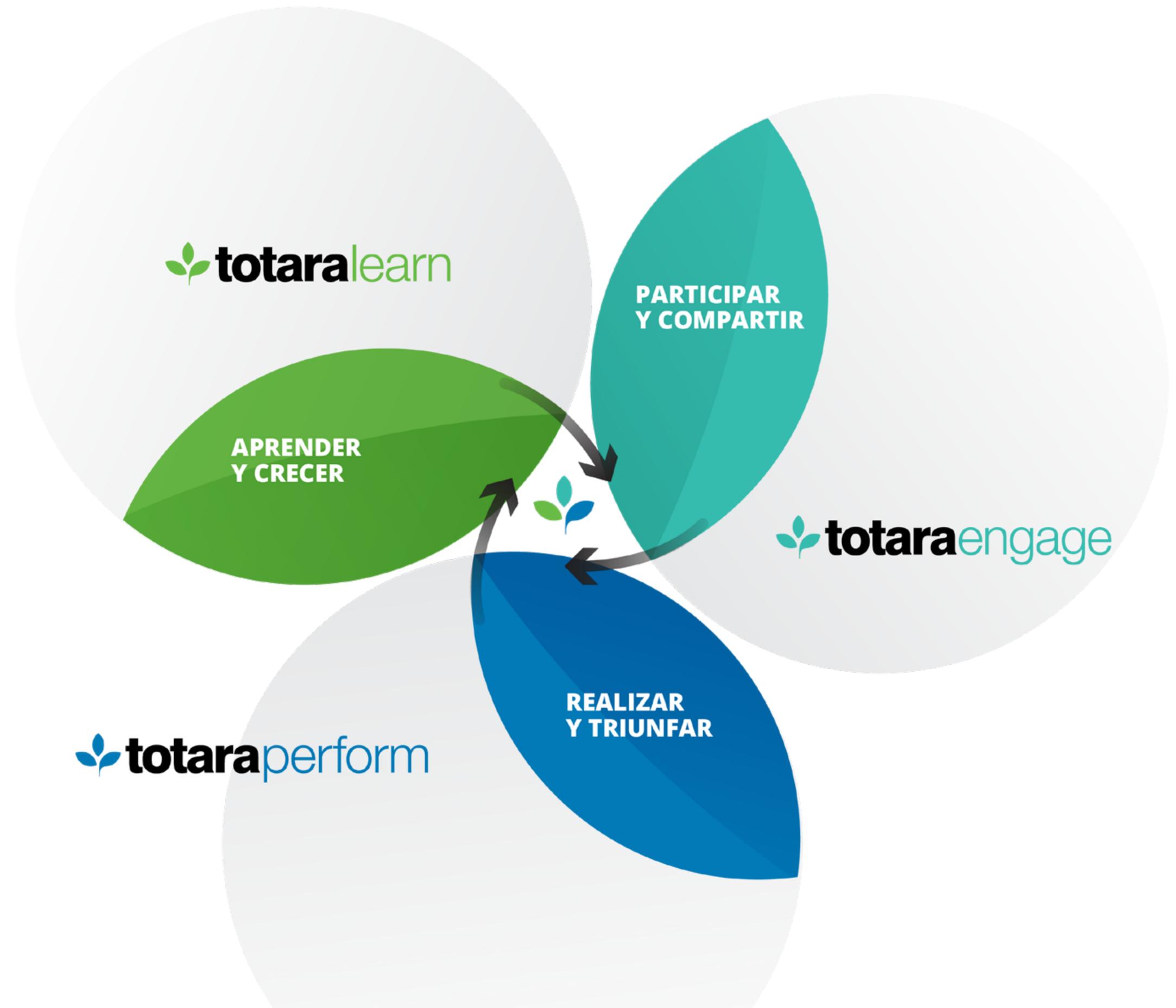
ACERCA DE TOTARA

Totara desarrolla tecnologías para la gestión del desempeño, el compromiso de los empleados y las tecnologías de formación que permiten a las grandes organizaciones multinacionales, entidades gubernamentales y empresas medianas ofrecer experiencias de talento adaptadas al mundo actual.

La Plataforma de Experiencia del Talento (TXP) de Totara unifica un sistema de gestión del aprendizaje (LMS) líder en el sector, un sistema de gestión del desempeño potente y una plataforma de experiencia de aprendizaje centrada en el usuario (LXP) bajo una arquitectura única y altamente adaptable.

La arquitectura TXP y flexible de Totara da a las organizaciones la libertad de innovar y la libertad de elegir.

También disfrutamos construyendo relaciones honestas, colaborativas y centradas en el servicio con nuestros partners y clientes. Y ahora trabajamos junto a ellos para acelerar la innovación de nuestros productos y ampliar nuestro alcance global.





CONTACTA A TU PARTNER TOTARA

Actua Solutions

Avenida Diagonal 630, 5-3, 08017, Barcelona, España.

www.actuasolutions.com

comercial@actuasolutions.com

+ 34 93 200 47 37

WWW.TOTARALEARNING.COM