

A high-angle photograph of four people in a meeting. A woman on the left, wearing a black leather jacket and a red top, holds a tablet. A man in a plaid shirt is pointing at a laptop screen. A woman in a striped shirt and a man in a grey jacket are also looking at the laptop. The background is a bright, modern office space.

McKinsey  
& Company

# Gestión del desempeño en transformaciones digitales

XIX FORO DE RRHH DE AMCHAM - PERÚ  
TALLER | SEPTIEMBRE, 2019



Los objetivos de este taller son...

1

Entender las **mejores prácticas** de **gestión del desempeño** para organizaciones digitales/ ágiles



2

Discutir **retos** que enfrentan las **empresas peruanas** en la **adopción de estas prácticas** de gestión de desempeño







# AGENDA

**15:30 – 15:45 ■ Principios de una organización digital / ágil**

15:45 – 16:30 ■ Mejores prácticas para gestionar el desempeño en organizaciones digitales/ ágiles

16:30 – 17:00 ■ Actividad en grupos: Retos que enfrentan las empresas peruanas para gestionar el desempeño en estas transformaciones

El falso dilema entre la estabilidad y el dinamismo es muy común en todas las industrias

**Estabilidad**

Eficiencia  
Burocracias

vs.

**Dinamismo**

Flexibilidad  
Caos



# Ser digital/ ágil requiere dinamismo y estabilidad

Esto se logra manteniendo una columna vertebral estable y agregando elementos dinámicos para dar velocidad

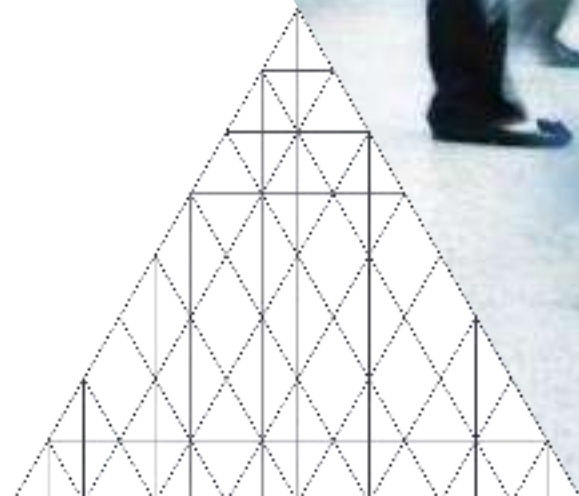
## DINAMISMO

- **Dinámica del “qué”:**  
estrategia como respuesta emergente a las condiciones cambiantes, rápida re-priorización
- **Dinámica del “cómo”:**  
cambios fluidos en la organización, ajustando la estructura según requerimientos



## ESTABILIDAD

- **Proceso y estabilidad estructural:**  
límites simples para que las personas actúen, procesos lean eficientes como soporte
- **Estabilidad cultural:**  
propósito compartido y valores que actúan como ancla





# Las organizaciones digitales/ágiles tienen las siguientes características

■ Detallado a continuación

## Características de organizaciones ágiles

Un norte claro



Red de equipos multifuncionales y empoderados



Ciclos rápidos de decisiones y aprendizaje



Modelo dinámico de personas que genere pasión

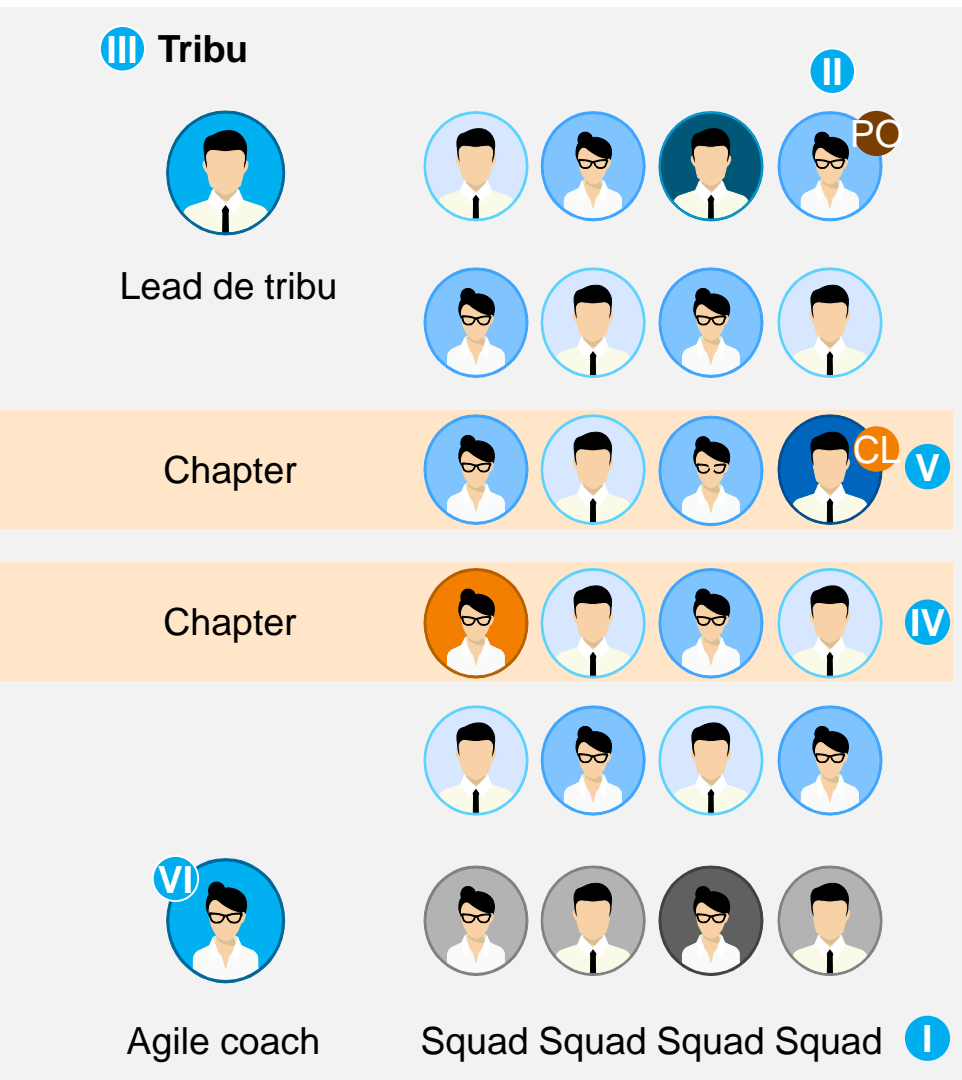


Tecnología de punta como habilitador



- **Un norte claro** con el cual **toda la organización** (administración y empleados) está **alineada**
- **Equipos pequeños y multifuncionales** con misiones claras que se pueden **desplegar rápidamente** y se organizan en el **menor número de capas posible**
- Trabajo realizado en **iteraciones cortas** con el objetivo de **minimizar el riesgo a través de pruebas y aprendizaje**
- Cultura enfocada en **fomentar**, **atraer** y **retener** talento, mediante el **empoderamiento**, el **liderazgo de apoyo** y la **satisfacción laboral**
- **Tecnología modular simplificada** (por ejemplo, DevOps, nube) que permita **iteraciones rápidas, mayor velocidad de implementación y resistencia**

## Elementos clave de los equipos multifuncionales en las organizaciones digitales/ ágiles



## Squad

- Un equipo autónomo multidisciplinario (~10 personas) capaz de definir un trabajo y tomar decisiones de negocio
- Tiene responsabilidad punta a punta de una misión relacionada con el cliente

## Product Owner

- Prioriza actividades del squad
- Mantiene back-log y lista de pendientes del squad
- No da órdenes y no es un “gerente” tradicional

**III Tribe (unidad de negocio)**

- Integra a equipos con temáticas similares
- Típicamente 50-150 personas en una tribu
- Líder de la tribu coordina entre squads

#### IV Chapter (grupos de know-how)

- Equipos con conocimientos funcionales que comparten mejores prácticas (ej: servicio al cliente, mercadeo)

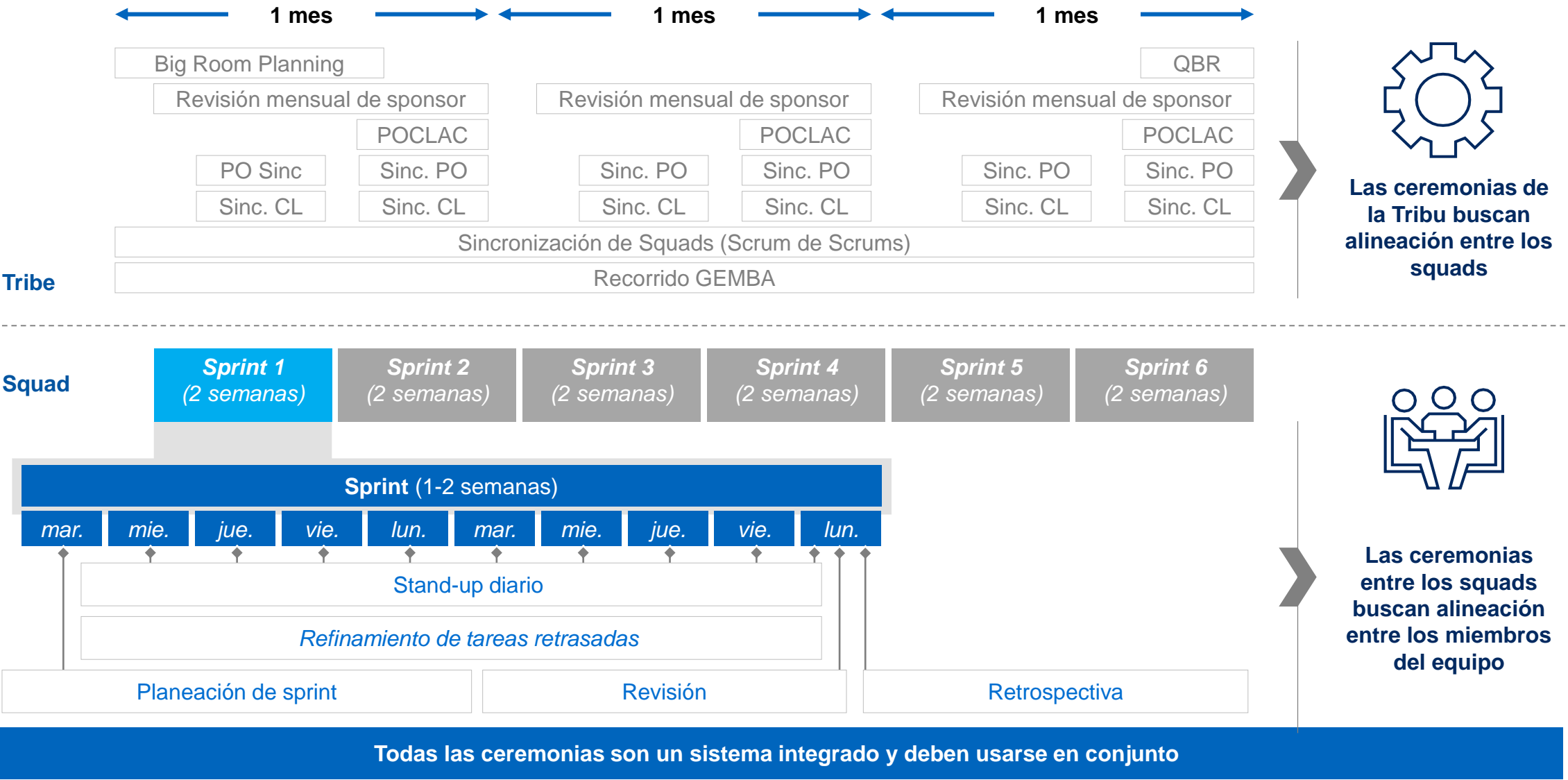
**V Chapter leader**

- Coordina evaluaciones de desempeño
- Propone agenda para reuniones
- Desarrolla personas

## VI Agile Coach

- Desarrolla equipos de alto desempeño
- Da coaching personal y grupal
- Señala los impedimentos a nivel equipo y sistema

# Los equipos típicamente trabajan en ciclos de 12 semanas (QBR<sup>1</sup>)



1 Quarterly Business Review





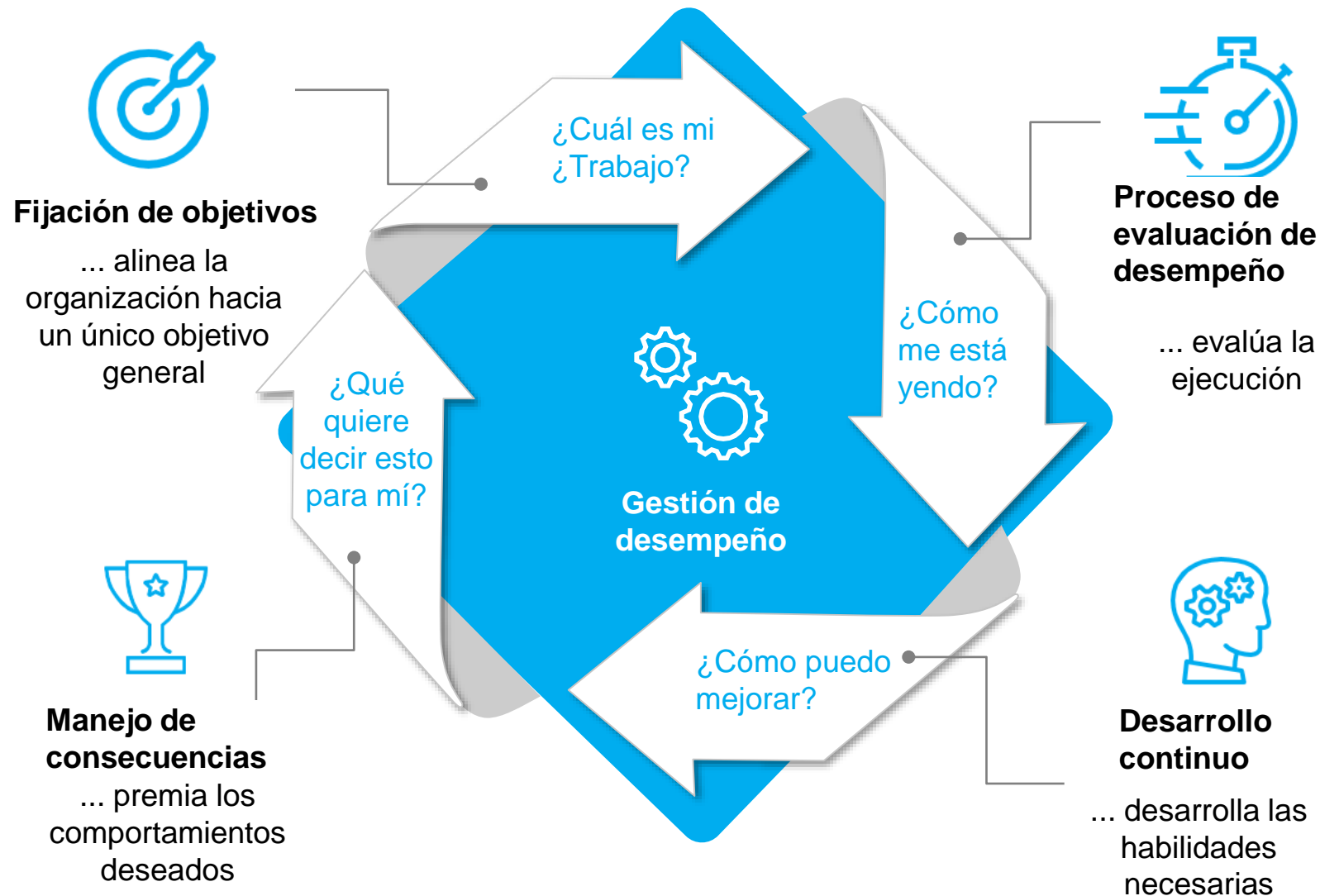
# AGENDA

15:30 – 15:45 ■ Principios de una organización digital / ágil

**15:45 – 16:30 ■ Mejores prácticas para gestionar el desempeño en organizaciones digitales/ ágiles**

16:30 – 17:00 ■ Actividad en grupos: Retos que enfrentan las empresas peruanas para gestionar el desempeño en estas transformaciones

# Un sistema de gestión de desempeño tiene 4 dimensiones clave



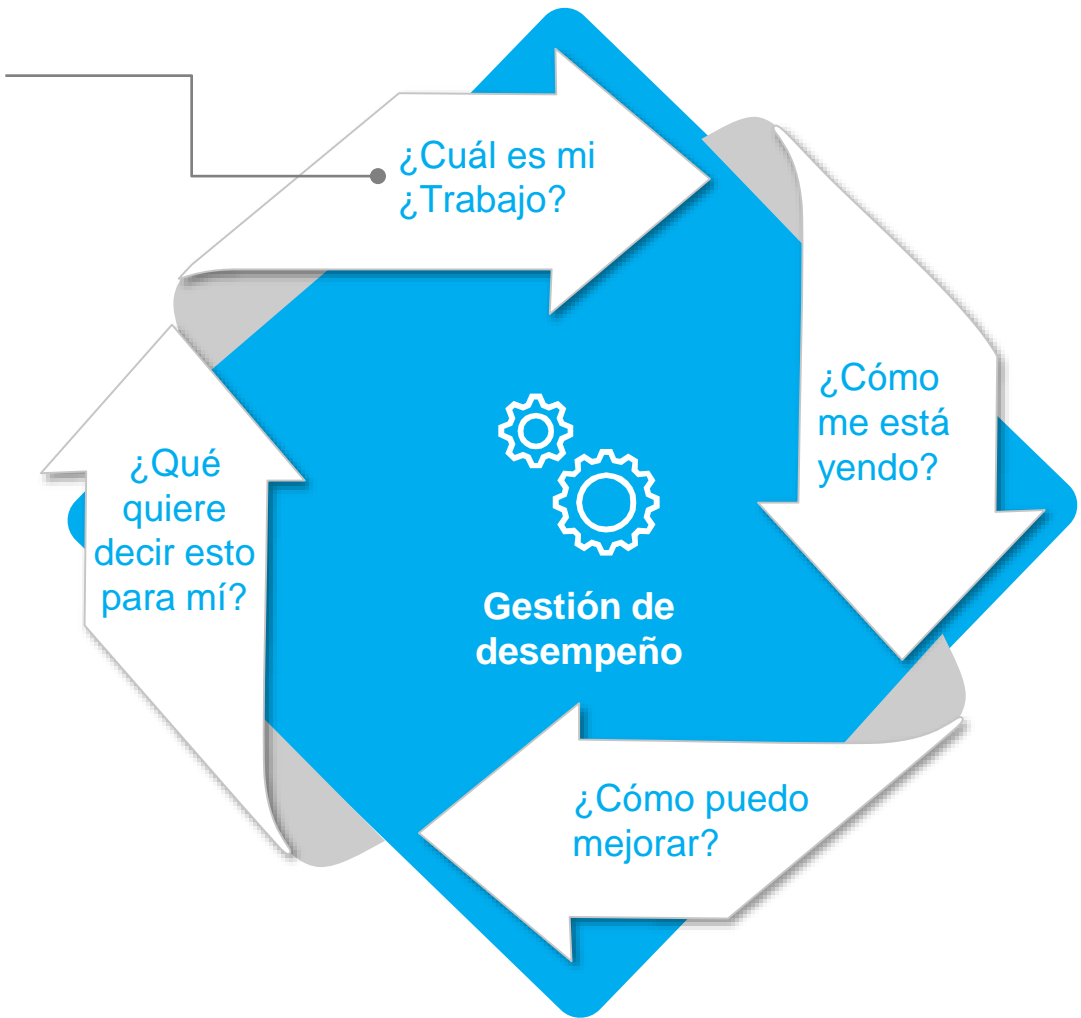
- Las transformaciones apoyadas por una **gestión eficaz del desempeño** tienen **4 veces más posibilidades de éxito** que las que no lo son<sup>1</sup>
- Las organizaciones que (1) vinculan los objetivos de los empleados con las prioridades del negocio, (2) invierten en las capacidades de sus gerentes y (3) diferencian las recompensas por los extremos del desempeño tienen 84% más probabilidad de tener métodos de gestión del desempeño que sus empleados perciben como justos

# La gestión de desempeño es retadora en las organizaciones tradicionales; en organizaciones digitales y ágiles surgen inquietudes adicionales



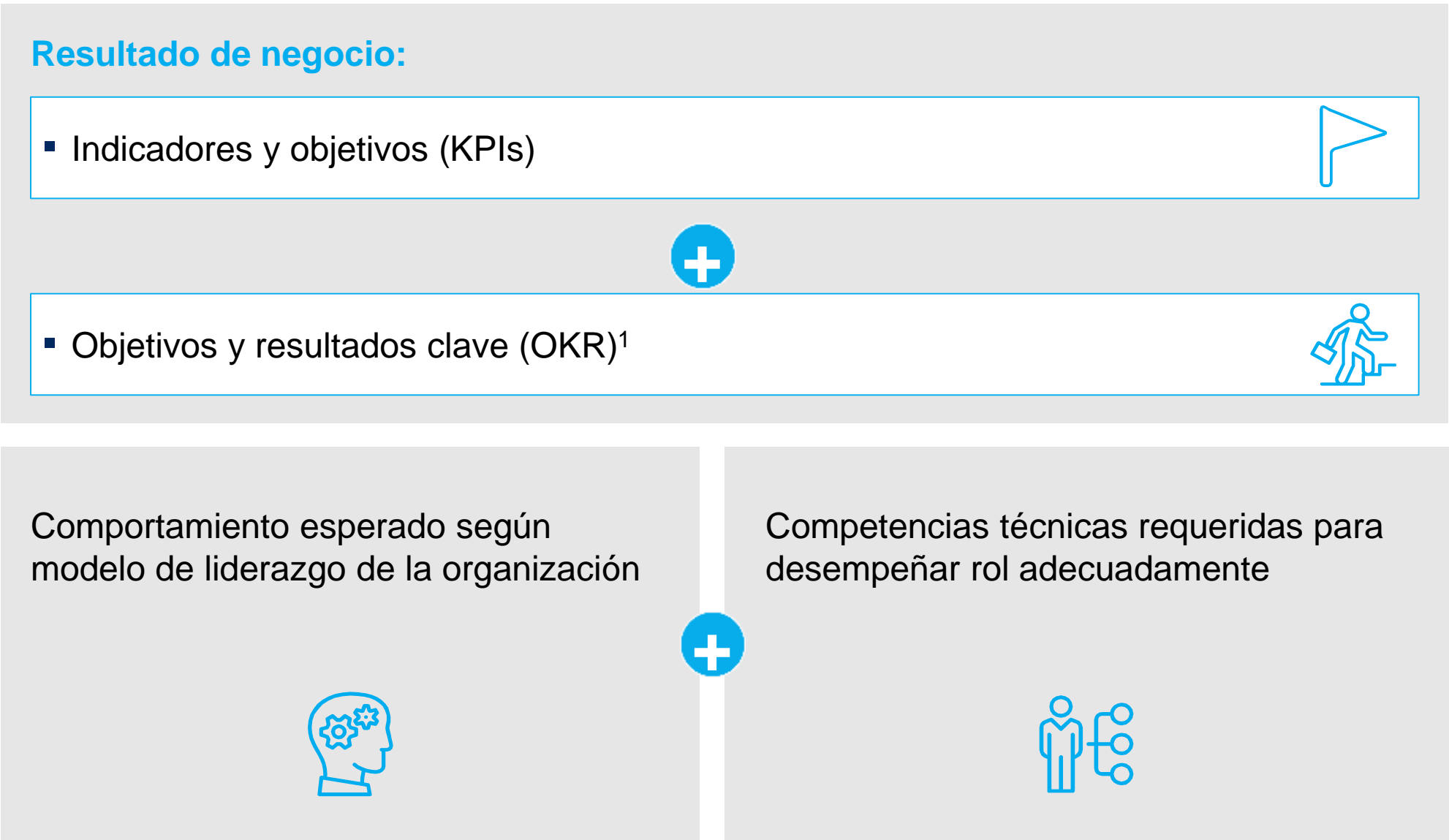
## Fijación de objetivos

¿Cómo **balancear los objetivos individuales** cuando el **foco de desempeño** organizacional **son los squads, chapter y tribus**?






# Hay varias maneras de definir metas en el “qué” y el “cómo”



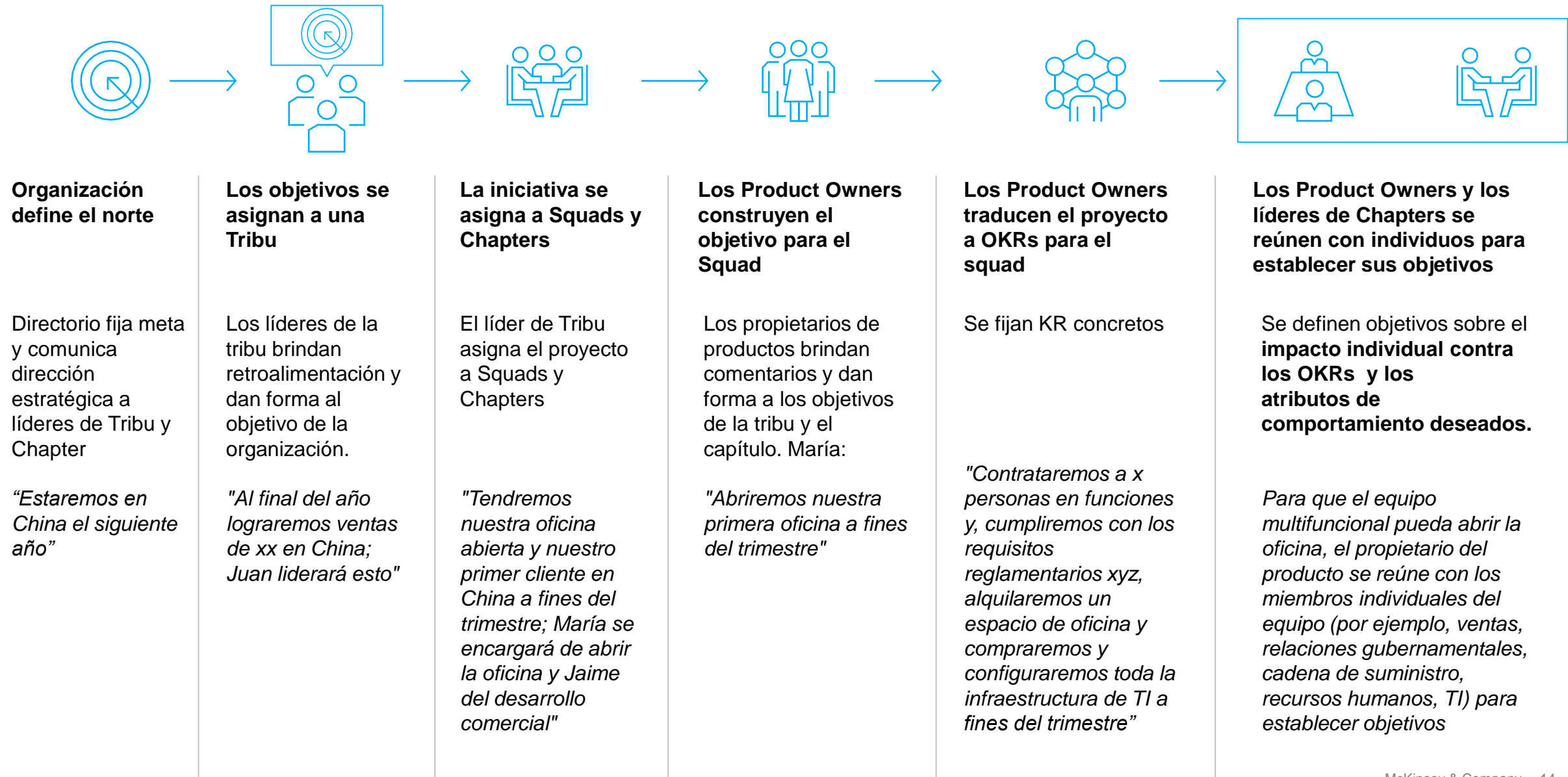
<sup>1</sup> Objetivos y resultados clave

# Los OKRs<sup>1</sup> establecen metas comunes, generando mayor alineación en la organización

	 <b>Indicadores y objetivo (KPIs)</b> "Cuánto queremos lograr"	 <b>Objetivos y resultados clave (OKR)<sup>1</sup></b> "Qué queremos lograr y cómo queremos lograrlo"
¿Cuáles son las principales características?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>SMART y cuantitativo, directamente vinculado a los resultados empresariales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos: <b>cualitativos</b> y <b>aspiracionales</b></li> <li>▪ Resultados clave: <b>cuantitativos</b>, <b>SMART</b> y <b>accionables</b> a nivel individual y/o de equipo</li> </ul>
¿Cómo se definen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>De arriba hacia abajo</b> - definido por el liderazgo de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>De arriba hacia abajo + abajo hacia arriba</b> – definido por el liderazgo del equipo junto con los miembros del equipo y alineado con el liderazgo organizacional</li> </ul>
Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Anual</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Trimestral</b></li> </ul>
¿A quién se comunica?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Comunicación limitada</b> - Gestión, Planificación Financiera y Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Transparencia completa</b> – disponible para toda la organización</li> </ul>
¿Para quién son?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empleados que tienen <b>control sobre los resultados del negocio</b>, por lo general desde el CEO hasta N-2, pero podrían variar según la UN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empleados que <b>no tienen</b> gran <b>influencia sobre los indicadores de negocio</b> –</li> </ul>

<sup>1</sup> Objetivos y resultados clave

# Las organizaciones ágiles deben adaptar su forma de fijar metas





# La transparencia sobre OKRs y el desempeño ayudan a mantener a la organización alineada

## Riesgo



La **naturaleza descentralizada** de las organizaciones ágiles las expone al riesgo de que la **delegación y el empoderamiento extremo** deriven en el caos



## Solución recomendada



- Una forma de mitigar o evitar este riesgo es la transparencia extrema de los objetivos y desempeño
- Este tipo de transparencia genera otros beneficios para reforzar la metodología ágil:
  - Resalta interdependencias entre equipos
  - Crea un sentido de urgencia y atención compartida
  - Refuerza la cultura y mentalidad no jerárquica

### Ejemplos reales



#### Google

Todos los OKR (comenzando con el del CEO) son visibles a todos los demás empleados

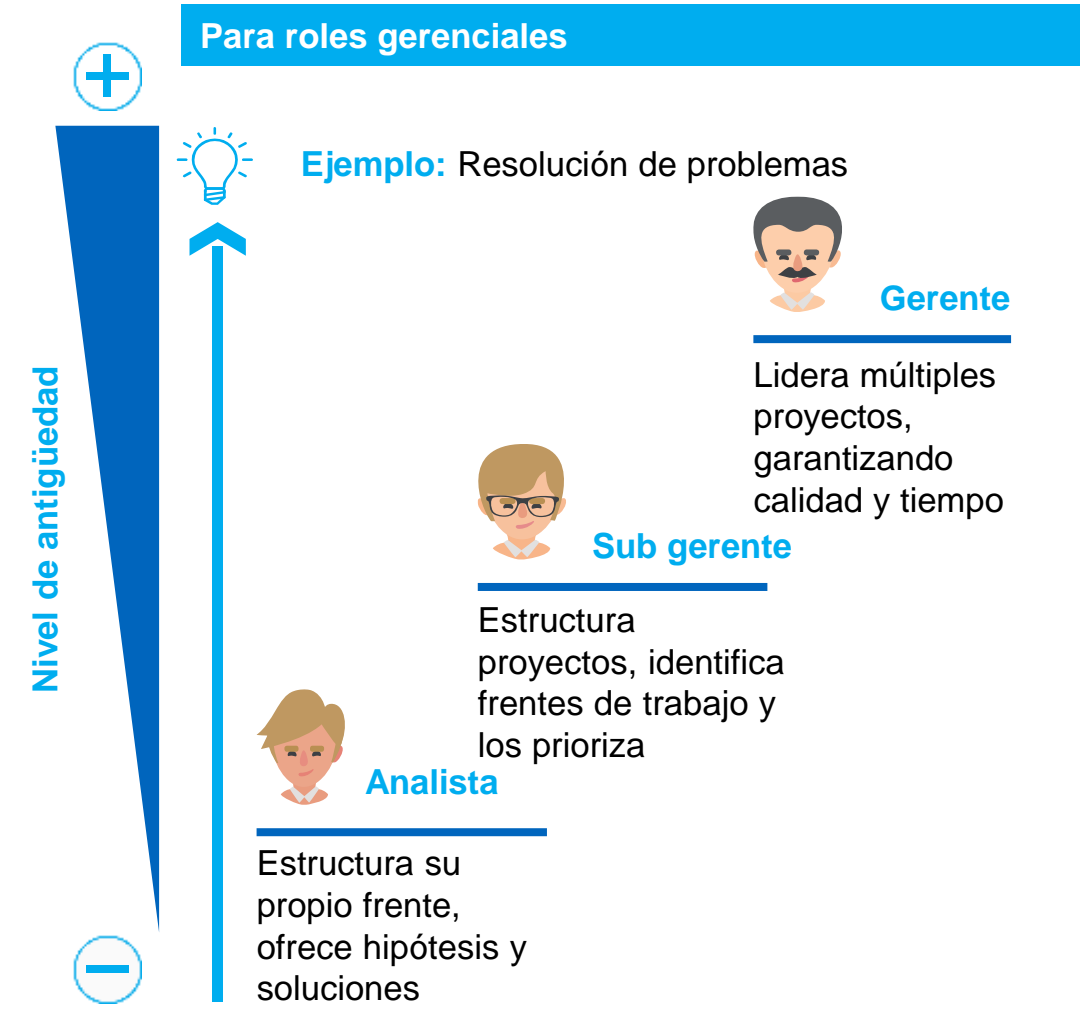


#### LinkedIn

El equipo ejecutivo del CEO revisa el estado de los OKR semanalmente

# Los comportamientos y responsabilidades esperadas ayudan a concretar las expectativas de los empleados a medida que progresan en sus carreras

ILUSTRATIVO



Cada paso en el modelo incluye las competencias técnicas requeridas para desempeñar rol adecuadamente y las competencias de liderazgo

# Por ejemplo, para un Scrum Master podría detallare las siguientes habilidades técnicas y características



+

Habilidades Técnicas

Características	Consciente	Experimentando	Consistente	Modelo a seguir
Comunicación				
Colaboración				
Espíritu emprendedor y sentido de dueño				
Desarrollo de práctica				
Orientación al impacto				
Liderazgo				

Cómo se evalúan:

- 1 ..... ► Consciente
- 2 ..... ► Experimentando
- 3 ..... ► Consistente
- 4 ..... ► Modelo a seguir
- 5 ..... ► Líder

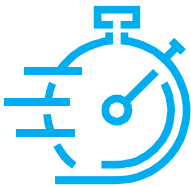
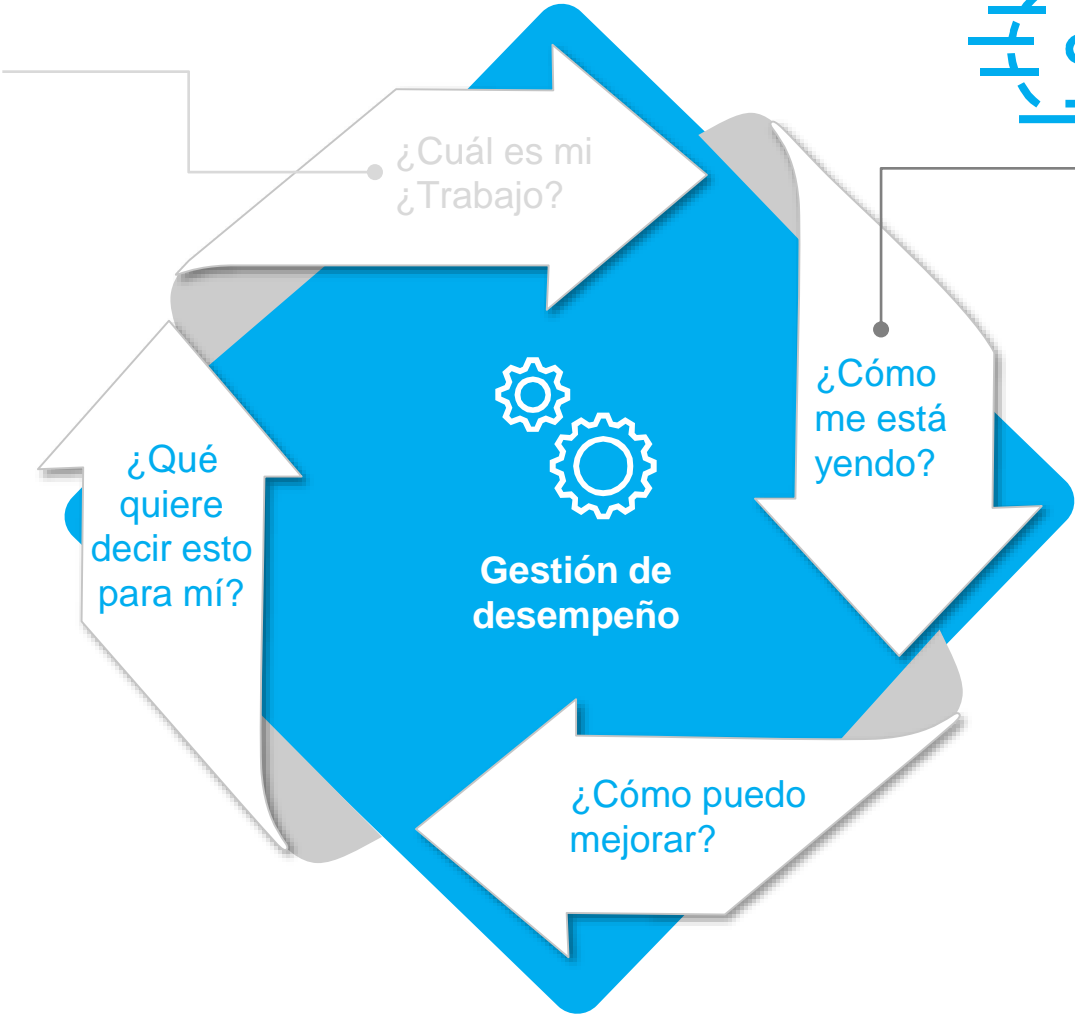


# La gestión de desempeño es retadora en las organizaciones tradicionales; en organizaciones digitales y ágiles surgen inquietudes adicionales



## Fijación de objetivos

¿Cómo **balancear los objetivos individuales** cuando el **foco de desempeño** organizacional **son los squads, chapter y tribus**?

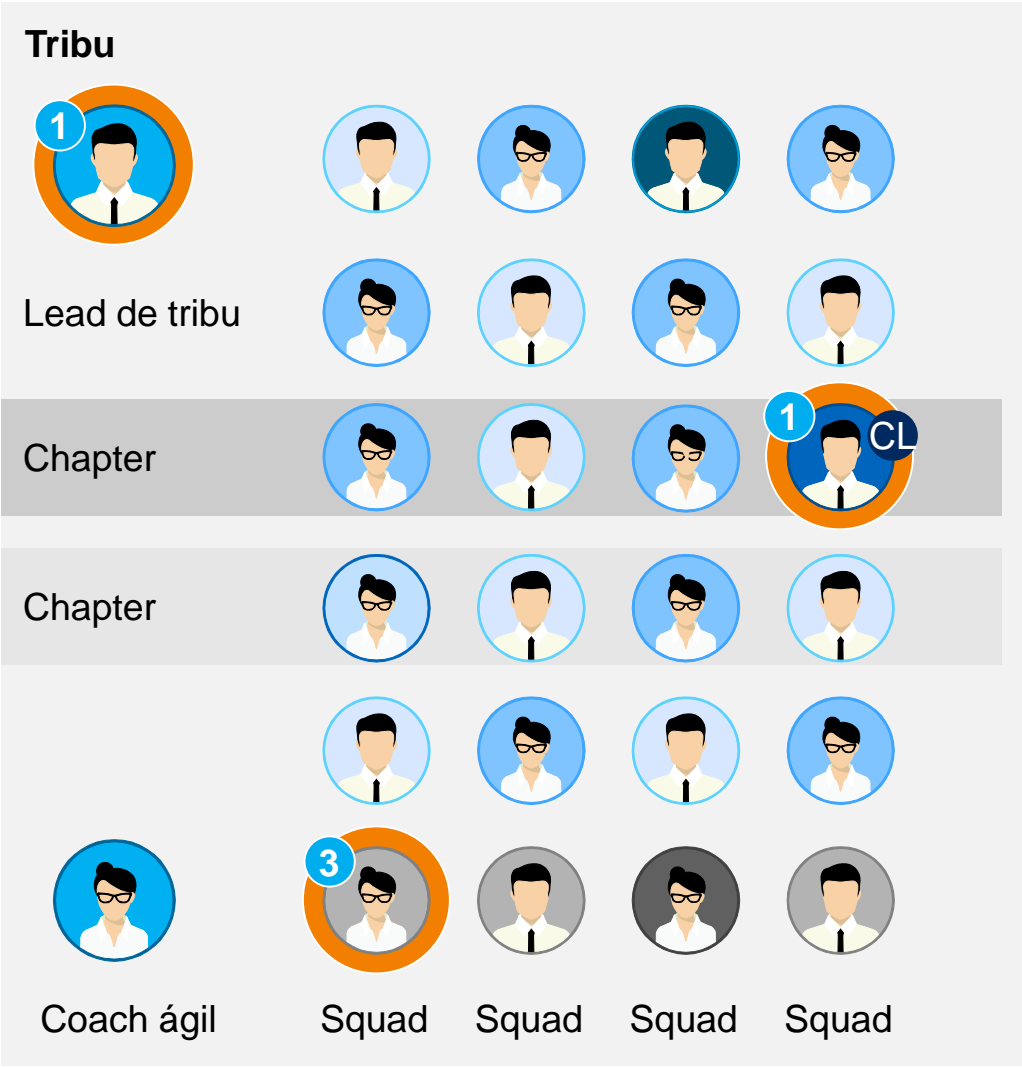


## Proceso de evaluación del desempeño

¿**Quién hará coaching y evaluará** si no hay jefe directo?

¿Cómo es que mi evaluador puede **entender mi desempeño** cuando **no ve mi trabajo** día a día?

# Hay 3 tipos de líderes en organizaciones ágiles, cada uno con su propio rol en términos de gestión de desempeño



- 1 Líderes de Tribus**
- Establecer direcciones vinculadas a las prioridades del negocio
  - Coincidir con las oportunidades o escuadrones adecuados
  - Entrenar a sus equipos sobre cómo (1) permitir la colaboración a través de los límites de la organización y (2) capacitar a las personas

- 2 Product Owner (Líderes de Squad)**
- Mantener equipo cohesionado, inspirando, entrenando
  - Proporcionar retroalimentación sobre desempeño diario

- 3 Líderes de Chapter**
- Evaluar, promover, entrenar y desarrollar a su gente

El **tema común** en estos líderes es el **coaching activo** para soportar las necesidades de desarrollo y asegurar equidad en el día a día

Se recomienda utilizar Comité de Desarrollo de Carrera para calibrar desempeño y definir potencial de crecimiento en la organización

### ¿Cuál es el objetivo del Comité?

- Defina el resultado de la evaluación del desempeño:
  - **Calificación final del empleado**
- Definir la posición en la matriz de desarrollo:
  - **Potencial del empleado**

### ¿Por qué es importante tener un Comité?

- Crea capacidades en supervisores: enseña cómo llevar a cabo la evaluación con una lente de impacto y cómo calibrar las calificaciones
- Es una mejor práctica en varias empresas

Google

ING



Itaú

BBVA

SBERBANK

### ¿Cuándo tendrá lugar?

- **Una vez al año (idealmente a finales de enero)**

### ¿Cuáles son los roles dentro del comité?

- 1 Líder del Comité
- Evaluadores – Líder de Capítulo
- 1 Facilitador (HR)

# El resultado final de la evaluación y el comité sería la posición del empleado en la matriz de desarrollo

El potencial se basa en la **capacidad del empleado para asumir roles con mayores responsabilidades** a corto y largo plazo

(p.ej: escala de 1 a 3 donde: (1) empleado debe permanecer en su puesto el año siguiente, (2) se le podría ofrecer un ascenso en el próximo año, (3) podría recibir dos ascensos en los próximos tres años)

Potencial

<div>9</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Puede ser nuevo en el papel</li><li>Habilidades sobresalientes para otras líneas de trabajo</li></ul>	<div>6</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Cumple satisfactoriamente sus funciones</li><li>Puede ser nuevo en el papel</li><li>Habilidades diferenciadas en comparación con sus compañeros</li></ul>	<div>3</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Destaca por su liderazgo, más allá de sus habilidades claramente diferenciadas</li></ul>
<div>8</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Puede ser nuevo en el papel</li></ul>	<div>5</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Cumple satisfactoriamente sus funciones</li><li>Debe fortalecer sus habilidades de liderazgo</li></ul>	<div>2</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Su liderazgo es reconocido en su área de negocio y por sus compañeros</li></ul>
<div>7</div> <ul style="list-style-type: none"><li>No tiene potencial de crecimiento dentro de la organización</li></ul>	<div>4</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Cumple satisfactoriamente sus funciones</li><li>No muestra habilidades de liderazgo</li></ul>	<div>1</div> <ul style="list-style-type: none"><li>Especialistas o expertos en un tema</li><li>Necesita desarrollar las habilidades requeridas para un puesto con mayores responsabilidades</li></ul>

▪ **Cumplimiento de KPIs/OKR trimestrales** según escala establecida (p.ej: escala de 1-3 donde 1 es para 0-80%, 2 para 80-100% y 3 para 100-120%) —● **Desempeño**



El evaluador comunicará el resultado del Comité de Desarrollo Profesional al empleado en una "reunión de cierre"

LAST

#### “Reunión de cierre”

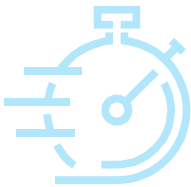
- Proporciona al empleado su posición sobre la matriz, así como sus fortalezas y oportunidades de mejora
- **Resume el monitoreo continuo y permanente del año y no lo reemplaza**

# La gestión de desempeño es retadora en las organizaciones tradicionales; en organizaciones digitales y ágiles surgen inquietudes adicionales



## Fijación de objetivos

¿Cómo **balancear los objetivos individuales** cuando el **foco de desempeño** organizacional **son los squads, chapter y tribus**?



## Proceso de evaluación del desempeño

¿**Quién hará coaching y evaluará** si no hay jefe directo?

¿Cómo es que mi evaluador puede **entender mi desempeño** cuando **no ve mi trabajo** día a día?



## Desarrollo continuo

¿**Quién proporciona retroalimentación** en un entorno sin un jefe claro?

¿Cómo se pueden superar las **barreras mentales y de capacidades** para dar y recibir **retroalimentación con mayor frecuencia**?

# Las organizaciones digitales/ ágiles la retroalimentación permanente es esencial para la cultura y el modelo operativo deseado

## La importancia de la retroalimentación

- Las personas se desarrollan a través de:
  - Retroalimentación
  - Exposición a nuevas oportunidades de desarrollo
- En las **organizaciones digitales/ ágiles exitosas**, la **retroalimentación es el pilar** de la **cultura** para:
  - Asumir riesgos
  - Fallar y aprender rápido
  - Lograr un desarrollo permanente a todos los niveles



## Cómo llegar

Hacer que esto suceda suele ser difícil y requiere un cambio en las mentalidades y capacidades

- Los líderes y empleados por igual pueden necesitar ayuda para superar las barreras mentales y de capacidad para:



Dar y recibir retroalimentación con mayor frecuencia



Dar retroalimentación hacia arriba y a sus pares

# Una cultura de retroalimentación permanente e informal/oportuna beneficia a la organización y sus empleados

## ¿Qué queremos lograr?

Una cultura ...

... de **retroalimentación informal y oportuna** ....

... que fomenta el **desarrollo continuo**

## ¿En qué se diferencian los comentarios in sitio de las reuniones de supervisión?

- Se puede dar en **cualquier momento** sin necesidad de revisar exhaustivamente el qué y el cómo (por ejemplo, después de una presentación / reunión)
- Puede y debe ser dado por **múltiples individuos (no sólo por el supervisor)**





Para lograr esta cultura, se pueden desarrollar una serie de iniciativas alrededor de 4 palancas clave

■ Detallado a continuación



# Muchas empresas usan aplicaciones móviles para motivar e involucrar a sus empleados

## Empresas que usan apps de feedback








... y muchas más

## Apps externas populares

■ Detallado a continuación



Cada app tiene características diferentes – se debe seleccionar la que mejor se ajuste a la cultura que se quiera moldear en la organización

Características					
Reconocimiento entre pares	✓	✓	✓	✓	✓
Feedback entre pares	✓	✓	✗	✓	✓
Feedback solicitado automáticamente	✓	✗	✗	✗	✗
Evaluación de calidad de feedback	✓	✗	✗	✗	✓
Gamificación motiva involucramiento	✓	✓	✓	✗	✗
Plataforma de recopilación de datos	✓	✓	✓	✗	✓
Configurable según principios culturales	✓	✓	✓	✓	✓
Interfaz en español	✓	✓	✓	✗	✗
Plataforma integrada para evaluación y feedback	✗	✓	✗	✗	✗

# La gestión de desempeño es retadora en las organizaciones tradicionales; en organizaciones digitales y ágiles surgen inquietudes adicionales



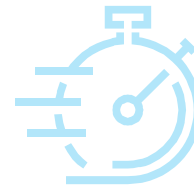
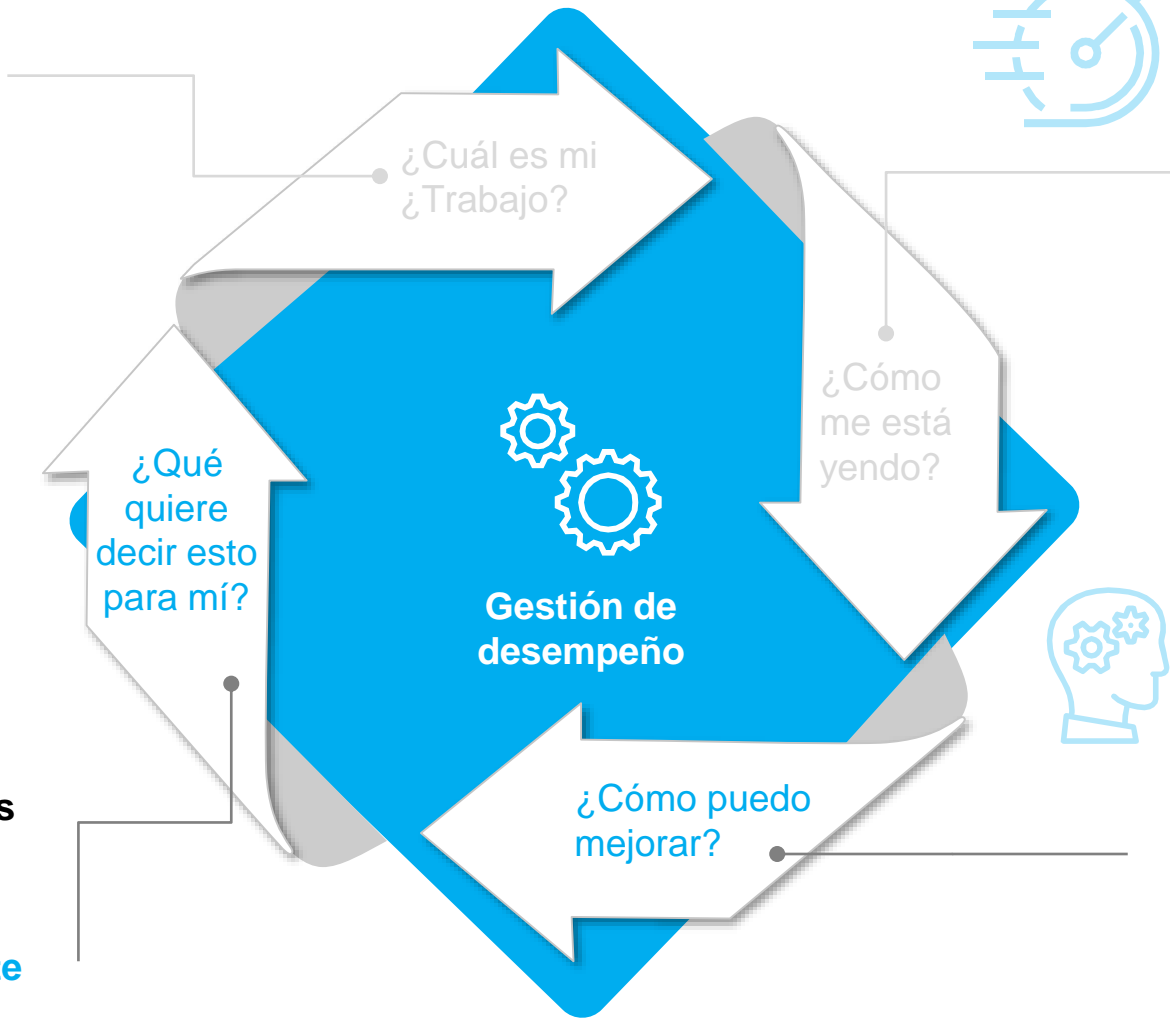
## Fijación de objetivos

¿Cómo **balancear los objetivos individuales** cuando el **foco de desempeño** organizacional **son los squads, chapter y tribus**?



## Manejo de consecuencias

¿Cómo **mantener un espíritu de equipo** y a la vez **diferenciar justamente** a los colegas de mejor y peor desempeño?



## Proceso de evaluación del desempeño

¿**Quién hará coaching y evaluará** si no hay jefe directo?  
¿Cómo es que mi evaluador puede **entender mi desempeño** cuando **no ve mi trabajo** día a día?



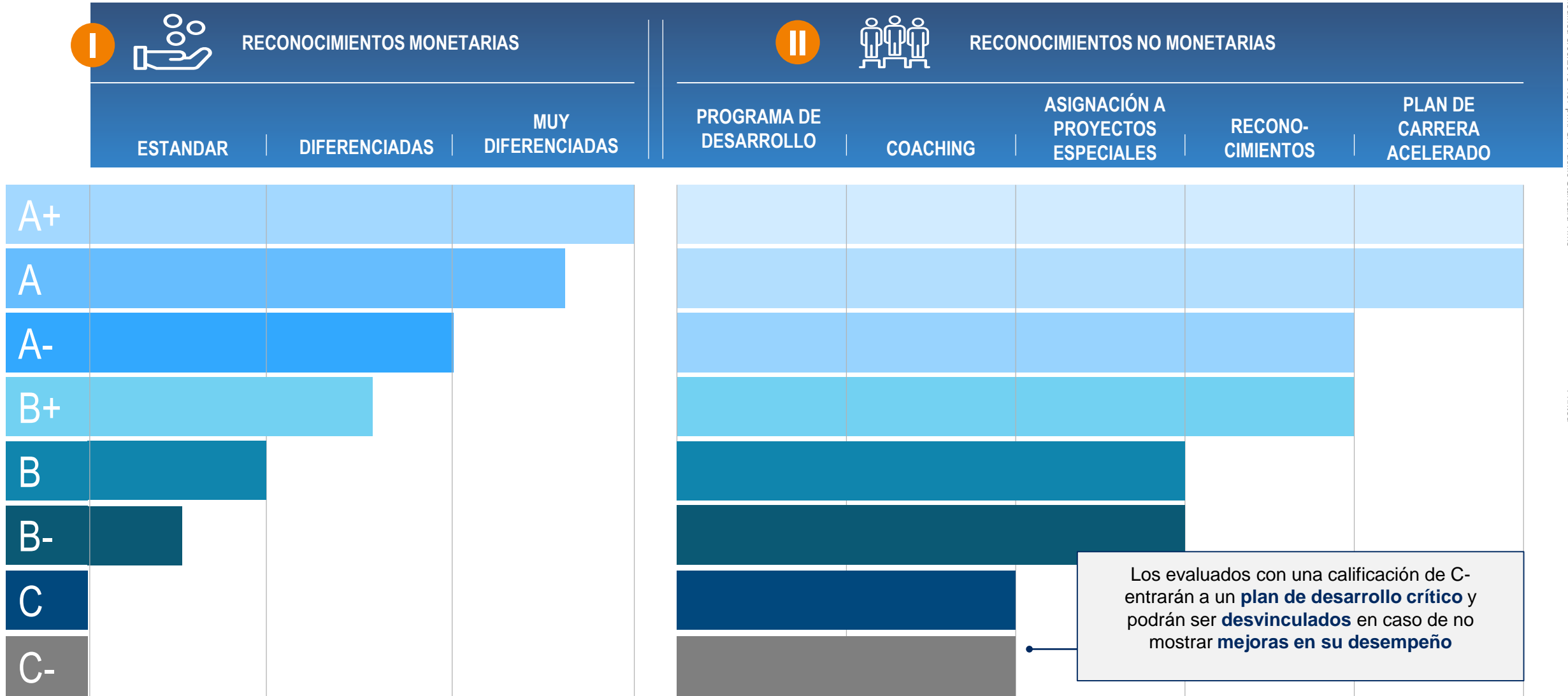
## Desarrollo continuo

¿**Quién proporciona retroalimentación** en un entorno sin un jefe claro?  
¿Cómo se pueden superar las **barreras mentales y de capacidades** para dar y recibir **retroalimentación con mayor frecuencia**?



# El sistema de gestión de consecuencias debe combinar reconocimientos monetarios y no monetarios para recompensar el desempeño extraordinario y alertar o castigar el deficiente

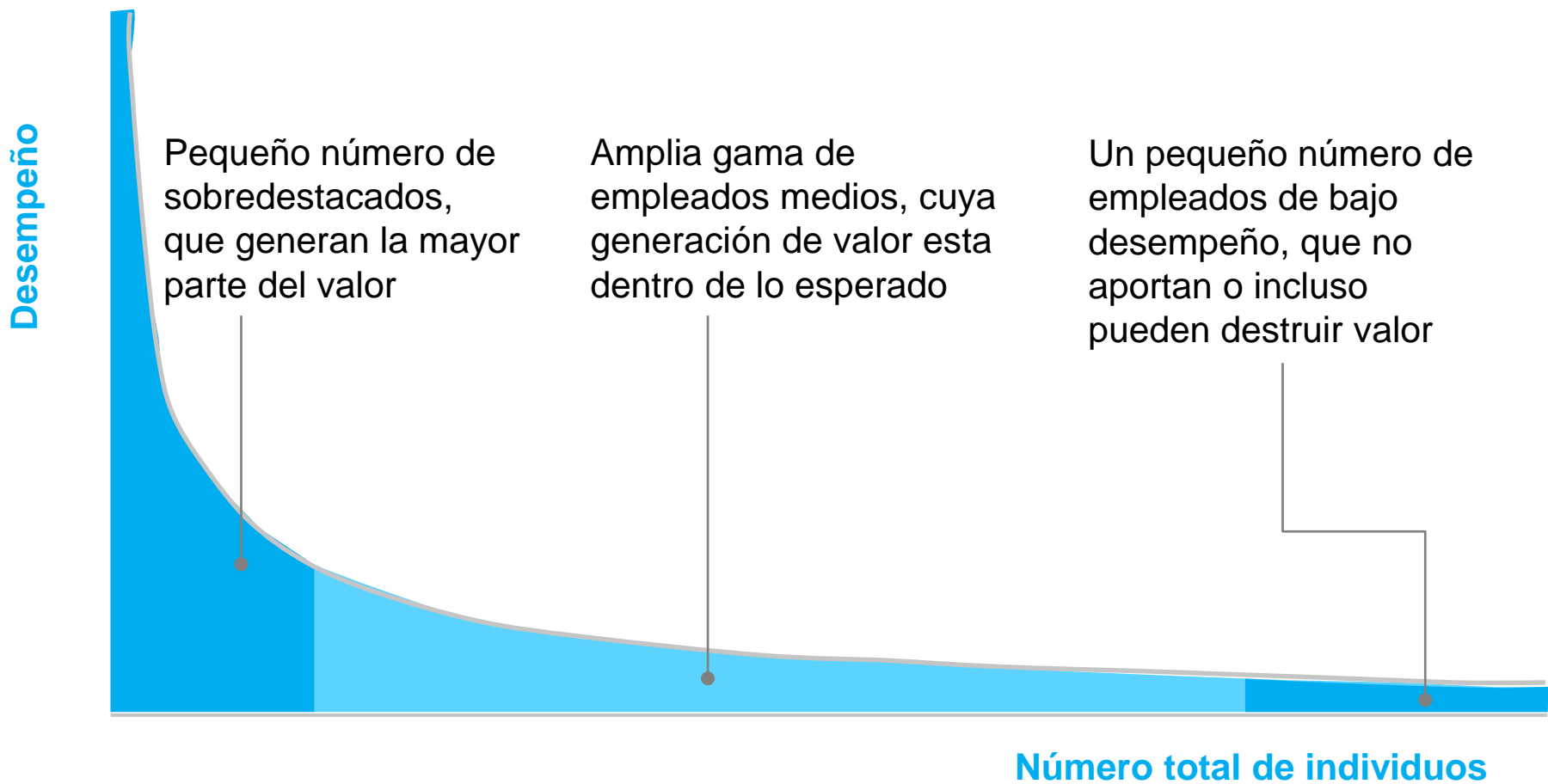
EJEMPLO CLIENTE



Last Modified 3/09/2019 1:07 p.m. SA Pacific Standard Time

Printed

El 5% superior de los empleados en la mayoría de las empresas supera la productividad de los empleados promedio en un 400%<sup>1</sup>



“ Este impacto desproporcionado significa que se debe priorizar a los sobredestacado”  
*Dr. John Sullivan, autor de Talent Management*

<sup>1</sup> "Lo mejor y lo demás: Revisitar la norma de normalidad de la actuación individual" por Ernest O'Boyle Jr., y Herman Aguinis (2012)



# AGENDA

- 15:30 – 15:45** ■ Principios de una organización digital / ágil
- 15:45 – 16:30 ■ Mejores prácticas para gestionar el desempeño en organizaciones digitales/ ágiles
- 16:30 – 17:00** ■ **Actividad en grupos: Retos que enfrentan las empresas peruanas para gestionar el desempeño en estas transformaciones**



## Actividad: Identificar retos clave en la gestión del desempeño

### 1 Reflexión en grupos de trabajo:

- ¿Cuáles son **los principales retos** que enfrentan y/o enfrentarían las **empresas Peruanas para adaptar sus sistemas de desempeño** de cara a la transformación digital?
- ¿Qué **acciones podrían tomarse** para **abordar estos retos**?



15 min

---

### 2 Discusión en plenaria – 1 persona por grupo sintetiza principales conclusiones de la reflexión



15 min