

1er. Estudio sobre Liderazgo y Desempeño en Organizaciones de Latinoamérica

Un esfuerzo en conjunto



Interlat Digital
Enterprise Intelligence



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Pontificia Universidad
Javeriana de Colombia



CIRCULARHR
POR FUNDACIÓN CHILE

CircularHR de
Fundación Chile

Con el apoyo:

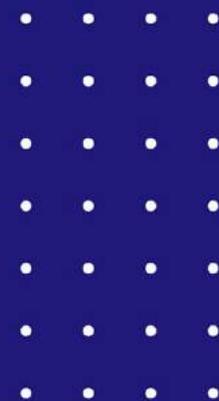


Hootsuite



ACREDITTA

Índice



Sobre la unión de esfuerzos.....	Pág. 3
Introducción al estudio.....	Pág. 7
Caracterización del estudio.....	Pág. 9
Liderazgo para apuntar a una verdadera Cultura Digital en las organizacionesPág. 14
Una óptica sobre Gestión del Desempeño Digital en LatinoaméricaPág. 27
Conclusiones.....	Pág. 43



Sobre la unión de esfuerzos

Sobre la **unión de esfuerzos**



Se cumplirán ya 15 años desde que comenzamos a cimentar ladrillo por ladrillo para darle inicio a la **Construcción de una Cultura Digital en Latinoamérica**, con base en procesos de formación y cambios que permiten hacer **crecer el talento humano en las organizaciones**. Ha sido de gran relevancia y una gran satisfacción encontrar en el camino a una entidad de tanta envergadura en el sector educativo como la **Pontificia Universidad Javeriana de Colombia** y lograr una sinergia con **Circular HR de Fundación Chile**, una compañía que ha dedicado muchos años al **mejoramiento de las personas** dentro de ambientes laborales y que ahora, se encuentra generando impacto en toda la región.



Este es el inicio de una **serie de estudios** que impactan a toda la **industria digital hispanohablante** en busca de que las organizaciones se involucren y se afiancen completamente en la nueva era.

Sobre la unión de esfuerzos



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá



ESCUELA JAVERIANA
DE GOBIERNO
Y ÉTICA PÚBLICA



OBSERVATORIO
DE GOBIERNO Y TIC



Escuela de Gobierno y
Ética Pública -
Observatorio de
Gobierno y TIC:
Pontificia Universidad
Javeriana de Colombia.

Para la **Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública**, como foro permanente de discusión de la ética en todas sus dimensiones, y su **Observatorio de Gobierno y TIC**, ha sido fundamental contar con un aliado como **INTERLAT** dada su franca apuesta por la **Cultura Digital en Latinoamérica**. Hemos logrado estrechar **lazos de colaboración** que nos permiten ampliar nuestro alcance en la promoción del cuidado de la ética en la actual gestión digital de las organizaciones, buscando fomentar el respeto y cuidado de la “ciudadanía digital” en medio de los avances y desarrollo que implican la **transformación digital de las organizaciones públicas y privadas**, apuntando al tratamiento ético de los datos y la información. Contamos con un portafolio formativo, de soluciones, de consultoría y realización de eventos de mediano y gran formato, nacionales e internacionales, que hacen de la cultura digital una gestión más intercultural, respetuosa, integral y humana.

Sobre la unión de esfuerzos



CIRCULARHR
POR FUNDACIÓN CHILE

Circular HR, Consultora de Talento Humano de Fundación Chile.

Desde el año pasado comenzamos a trabajar con un estudio de **Capacidades 4.0**, preguntando a los líderes respecto a la **urgencia de incorporar estas habilidades y herramientas en sus organizaciones y negocios**. El estudio resultó muy interesante, lo que, unido a la buena disponibilidad de ambos talentos, y obviamente a las personas que contestaron nuestras preguntas, nos hizo **afianzar la idea de continuar esta alianza**.

Todavía estamos descubriendo este presente y futuro, por lo que los siguientes estudios de **Comunicación Digital y Liderazgo**, unido a **Gestión de Desempeño**, permitió la aparición de un tercer tremendo aporte, que es la **Universidad Javeriana**. Agradecidos estamos de este encuentro.

La generación de redes, sinergias y/o asociatividades, llegó para quedarse en este nuevo mundo. Si se encuentran en el camino, dos o más talentos, y a eso le agregas la construcción de un vínculo personal positivo, la posibilidad de juntarse a probar algo y enfrentar algún desafío aumenta, dada la atracción natural que se produce.

Esto es lo que le pasó a **Circular HR de Fundación Chile**, con **Interlat**. Dos **expertises sinérgicas**, apuntando al desarrollo de personas en un mundo digital y buscando aportar valor a cada organización.



Introducción al estudio



Introducción al estudio

¿Por qué se habla de liderazgo y gestión del desempeño digital en las organizaciones?

En principio, es importante tener claro que el **liderazgo** es uno solo. Ya nos basta con ver la infinidad de programas, capacitaciones o charlas sobre coaching para entenderlo. Sin embargo, lo que nos interesa en esta oportunidad, es **identificar y analizar en profundidad, cómo se están liderando los procesos de cambio hacia una cultura digital en las entidades**, teniendo en cuenta el desafío que ello implica.

Los procesos y la construcción de una **verdadera cultura digital**, tienen que ocupar un lugar de prioridad en la planificación de los líderes en las organizaciones de forma transversal, sin importar el área o departamento al que pertenezcan. **Obtener un diagnóstico sobre esto en empresas de Latinoamérica, nos dará un panorama de extremo valor que nos permitirá identificar lo que debemos mejorar**, y así encontrar espacios de forma colaborativa que aporten a la industria digital.

Por otro lado, acorde a los nuevos tiempos, los equipos de gestión de personas también se han visto desafiados a llevar sus procesos en un entorno complejo y altamente cambiante, con escasa comunicación tanto con sus clientes internos como externos.

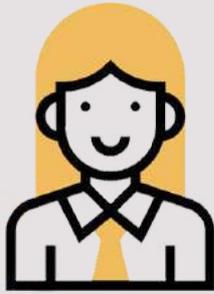
Uno de los **procesos que se ha visto impactado es el de gestión del desempeño, el cual está experimentando cambios en los modelos de competencias** “ahora más orientados a lo digital”, cambios en la estrategia y coordinación del proceso, siendo forzados a:

- Mover los ciclos.
- Modificar etapas.
- Funciones.
- Procedimientos.
- Adoptar nuevas metodologías para definir objetivos.
- Adquirir una plataforma para digitalizar el proceso o actualizar funciones dentro de las que ya disponen.

Este estudio de carácter exploratorio, tiene como objetivo identificar y analizar algunas tendencias en liderazgo y gestión del desempeño, de cara a la transformación digital que estamos viviendo en Latinoamérica.



Caracterización del estudio



194
Altos mandos
 Dueño, CEO, Presidente



180
Líderes de 1º línea
 Director, Gerente, VP, Sub Gerente



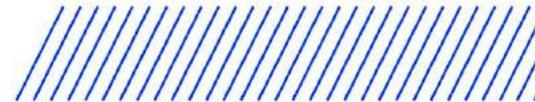
112
Mando Medios
 Jefatura, Supervisor,
 Business Partner



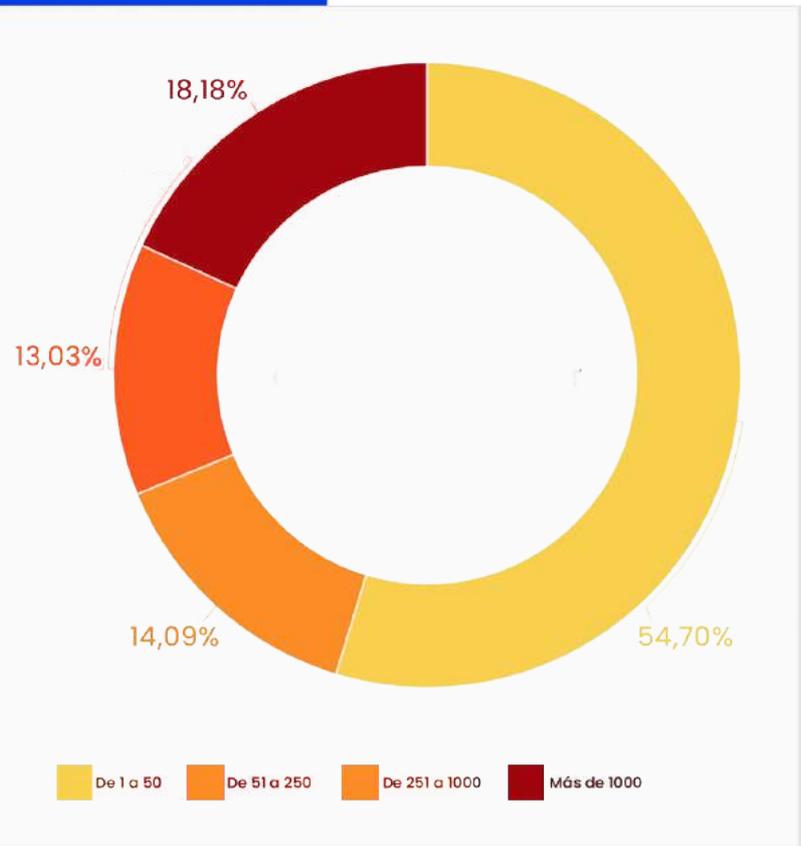
148
Profesional
 Analista,
 Generalista, Consultor

I. Caracterización

Universo de **660 participantes** con un perfil profesional, líderes, directores, gerentes y CEO's, de grandes, pequeñas y medianas empresas con interés o trayectoria en la industria digital, en áreas de **Recursos Humanos, Transformación Digital, Tecnología, Innovación, Marketing Digital, Comunicación Digital** y sus similares.

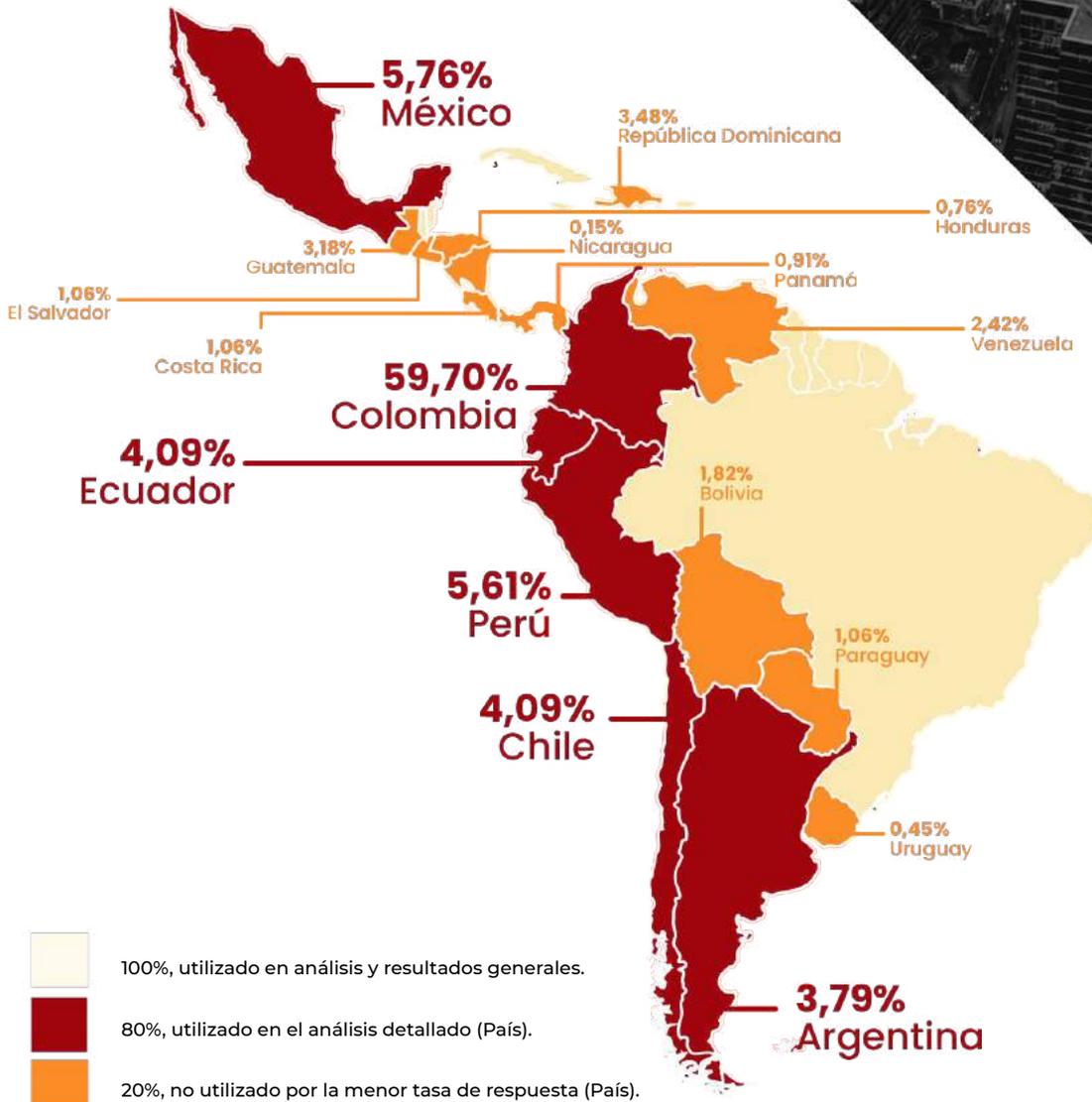


Cantidad de colaboradores por empresa





Países



- 100%, utilizado en análisis y resultados generales.
- 80%, utilizado en el análisis detallado (País).
- 20%, no utilizado por la menor tasa de respuesta (País).
- No participaron del estudio.

Industrias



11,97%
Educación



10,00%
Agencias/
Publicidad/
Digital



9,09%
Consultora



8,79%
Servicios



7,58%
Tecnología/
Telecomunicaciones



7,12%
Comercio/ Retail
Minorista y
Mayorista



6,97%
Banco /
Financieras/
AFP/ Seguros



5,61%
Administración
Pública/ estatal



5,15%
Salud



4,39%
Construcción /
Ingeniería /
Inmobiliaria



3,94%
Medios/
Comunicaciones



3,93%
Producción/
Manufactura



3,93%
Medios/
Comunicaciones



3,79%
Fundación /
Sin Lucro
ONG



3,64%
Alimento /
Agroindustria



2,58%
Transporte /
Logística



1,06%
Generación y
Distribución de
Energía
Petróleo, Gas,
Electricidad



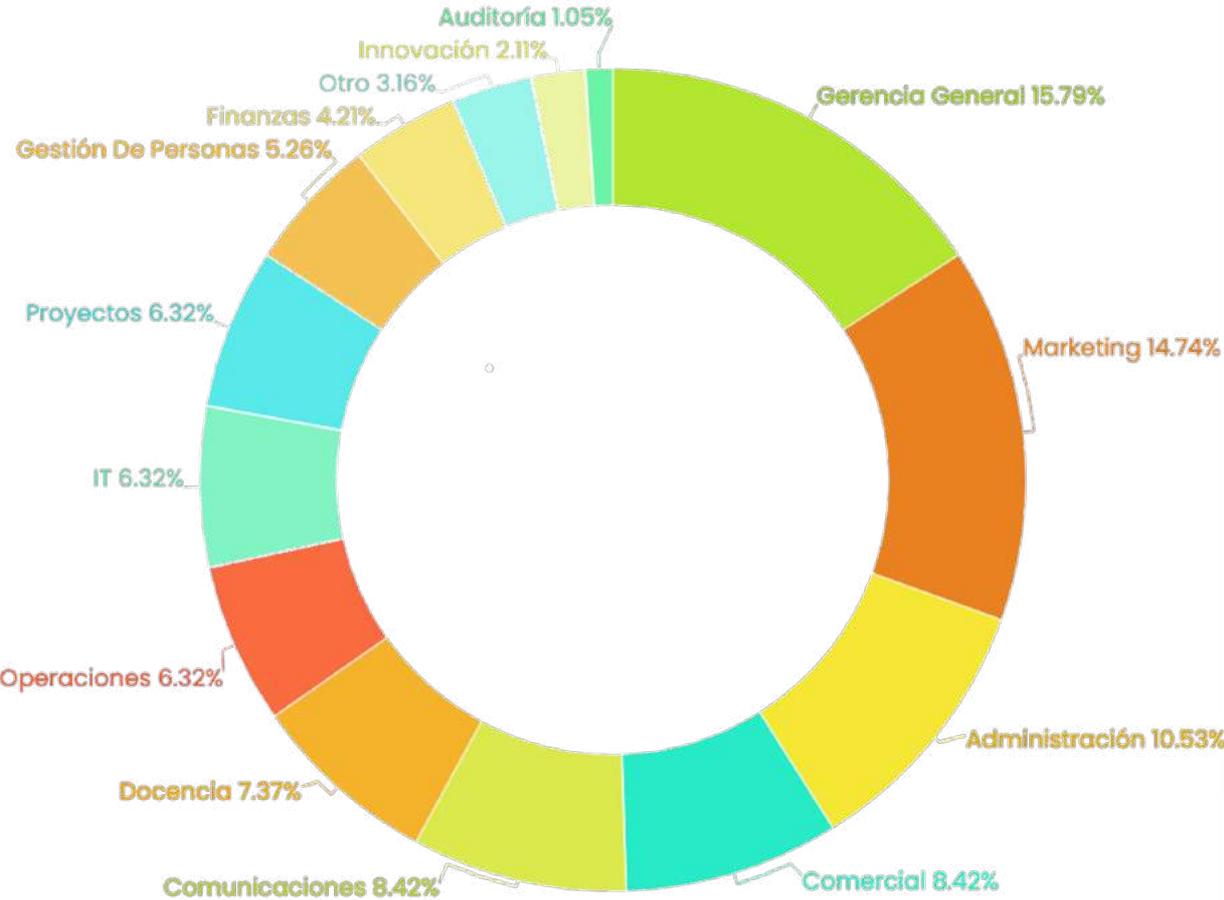
0,45%
Minería

 80% utilizado en el análisis detallado (Industria).

 20% no utilizado por la menor tasa de respuesta (Industria).



Áreas





Un Liderazgo que debe apuntar a una verdadera Cultura Digital en las Organizaciones.



II. Liderazgo y Desempeño Digital



Llegamos a uno de los componentes principales de este contenido, donde nos encontraremos con 5 preguntas específicas. **¿Qué queríamos encontrar en las organizaciones?** Nuestro deseo fue **identificar** de una manera muy general, **cómo se toman los procesos de liderazgo frente a los cambios que implican los entornos digitales** y ver, si realmente el **cambio de cultura digital es un componente dentro de la planificación general de las compañías**, y no un proceso aislado que solo compromete a algunas partes. **¿Con qué nos encontramos?** Revisemos.

Una mirada global.

¿Qué tan prioritario es el cambio de la Cultura Digital dentro de los procesos de planificación para los líderes en organizaciones de Latinoamérica?



Este es un aspecto alentador. Más del **70% de las organizaciones encuestadas considera que los líderes toman como prioridad la importancia de un cambio de cultura digital** en sus procesos de planificación. Sin embargo, no hay que dejar de lado que casi un 25% afirma que este proceso está considerado dentro de la planificación, pero no es una prioridad, así como tampoco deja de preocupar que aún existe un porcentaje pequeño de compañías que no lo ven nada prioritario.

En general, esto indica que por lo menos dentro de los procesos de planificación, **existe un nivel de importancia alto en la construcción de una cultura digital** en las organizaciones. No obstante, **¿Existe una estructura clara y definida para ejecutar dicha planificación? ¿Existe una preparación real en los líderes? ¿Quiénes lideran estos procesos?** Ya responderemos estas preguntas con los mismos datos.



Ahora veamos, ¿Cuáles son las áreas encargadas de liderar los procesos de Cultura Digital en las empresas?

Consideramos que **el primer punto lo aprobamos**. Ahora, vamos a entrar un poco más en las entrañas de las organizaciones para conocer un poco más **quiénes son los encargados de promover ese cambio de cultura digital y los procesos que esto conlleva**.



Marketing y/o Comunicaciones Digitales

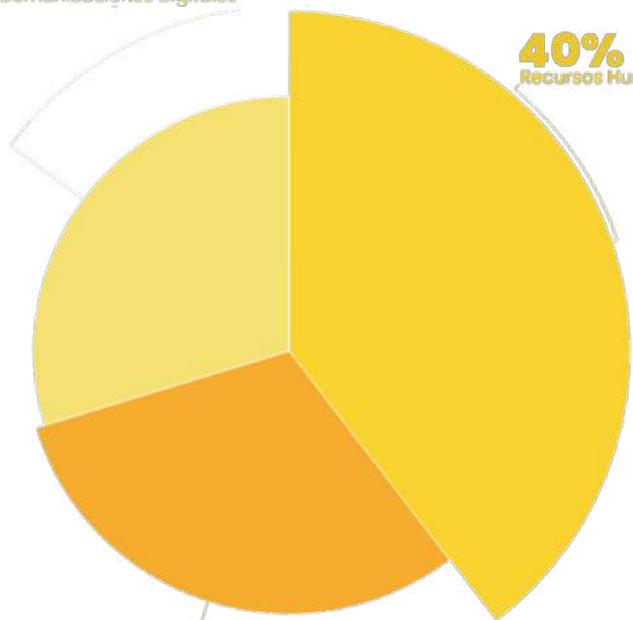
31%

40%

Recursos Humanos

30%

Tecnología e Innovación



Como se observa, la torta está repartida. **Existe una gran cantidad de organizaciones que aún no centralizan sus procesos de cultura digital en el área de recursos humanos**, sino que simplemente lo hacen desde departamentos que son más afines a lo digital y ese es un aspecto que definitivamente hay que mejorar.

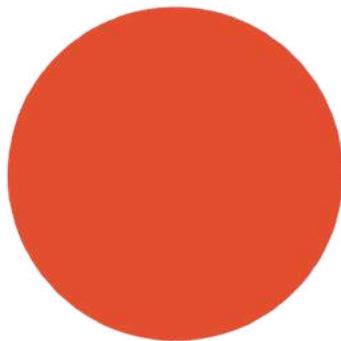
No dejaremos de reconocer que aquí hay un ganador: **¡Recursos Humanos!** Definitivamente las organizaciones que centralizan y encargan sus procesos de cultura digital en esta área, van por buen camino. **Recordemos que los procesos digitales deben ser transversales para involucrar a todos los departamentos** y no hay un área más transversal que Recursos Humanos.

¡Pero ojo! Recursos Humanos no ganó de una forma tan holgada, **solo fueron 9 puntos de diferencia con Tecnología e Innovación y solo 10 con relación a Marketing y/o Comunicaciones Digitales**. Este es el análisis real que debemos realizar, se observa claramente **una dispersión** entre las empresas encuestadas, donde **no existe una tendencia definida o una claridad** sobre cuál es el área que debe liderar los procesos digitales.

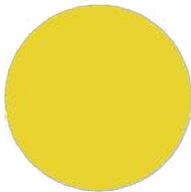


¿Están los líderes en una promoción constante de un ambiente de confianza que permita la implementación de una nueva Cultura Digital?

¡Qué importante es la confianza! El sentido de esta pregunta es conocer si existe una **verdadera credibilidad en los líderes** con relación a sus colaboradores, cuando estos hablan de nuevas formas que influyen en una cultura digital.



61%
402
Sí, frecuentemente



36%
236
Algunas veces



3%
22
No, nunca

El resultado final fue positivo, la **mayoría de los líderes en las organizaciones promueven un ambiente de confianza** que permite llevar un mejor manejo de una nueva cultura digital, sin embargo, no hay que desestimar que más del 35% no lo ve tan claro, y afirman que solo se hace algunas veces. En este caso, no pueden haber grises. **Los líderes de las organizaciones deben apuntar a transmitir una confianza sólida y permanente**, sólo así, tendrá el impacto que requiere la organización para sostener una cultura digital efectiva.



¿Están los líderes lo suficientemente capacitados para gestionar el cambio ágil hacia una Cultura Digital?

Hasta el momento, el **panorama general es bastante bueno**, hay líderes que ven como prioridad los cambios digitales y también promueven una confianza en sus colaboradores, a pesar de que se observa una dispersión en los departamentos que lo lideran. Veamos a continuación qué tan capacitados están para enfrentar este gran reto.

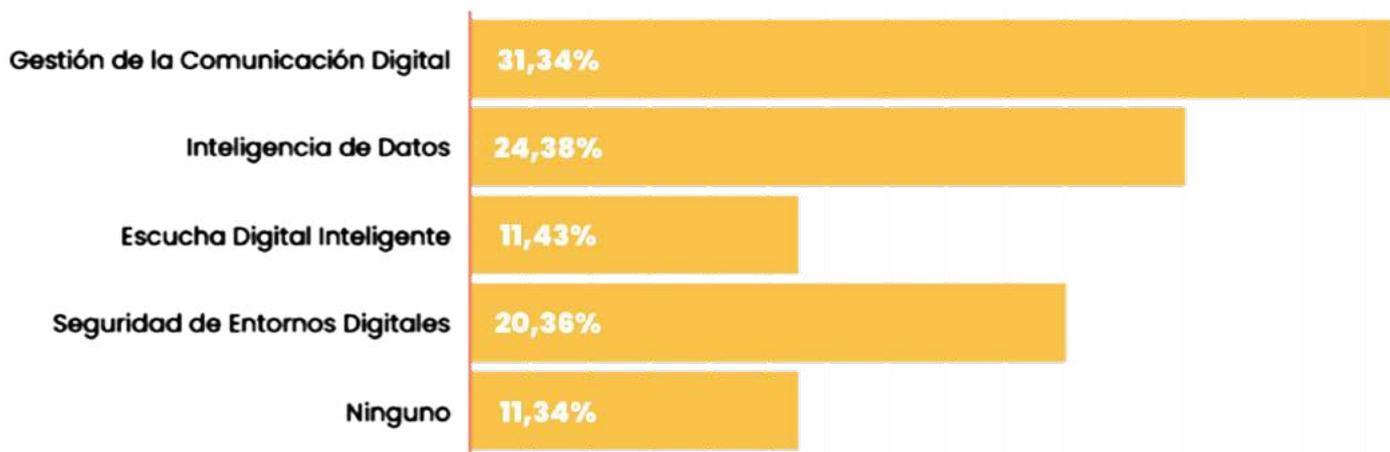


Aquí no nos fue tan bien. **Más del 50% de las organizaciones considera que sus líderes no están lo suficientemente capacitados para para gestionar un cambio ágil que apunte a una cultura digital sólida.** Esto es totalmente coherente, si nos basamos en el estudio sobre [Capacidades Digitales 4.0](#) realizado también por el **equipo Interlat y Circular HR de Fundación Chile en el 2020**, donde solo el 16% de las personas que lideran procesos digitales están totalmente capacitados en los componentes claves de la **revolución 4.0.**

Este panorama opaca los buenos resultados del inicio, pues **la capacitación de los líderes es fundamental para que todos los procesos de transmisión de conocimiento y cambios en la cultura sean efectivos.** De hecho, esto se contrapone un poco al tema de la confianza para liderar procesos digitales, ¿Cómo pueden transmitir confianza los líderes para promover cambios ágiles en términos de cultura digital, si no se encuentran lo suficientemente capacitados para hacerlo? **Este es uno de los contrastes que nos va presentando el estudio.**



Aplicativos para la Comunicación Digital Inteligente: **¿Cuáles son los más usados por sus líderes para la toma de decisiones?**



La Comunicación Digital Inteligente es el adecuado uso y optimización de un ecosistema digital completo, para mejorar procesos de transmisión y manejo de información de forma externa (clientes y prospectos) e interna (colaboradores).

Los resultados nos permiten ver que **lo más usado por los líderes es la Gestión de la Comunicación Digital**, luego viene la Inteligencia de Datos en un porcentaje muy similar al de **Seguridad en Entornos Digitales**.

Sin embargo, lo que más llama la atención es que la **Escucha Digital Inteligente** ocupa un porcentaje bajo. Esto tentativamente indicaría que las organizaciones **no hacen un seguimiento relevante de lo que se habla sobre su marca, no mide la percepción del usuario, ni la reputación de sus servicios o productos**.

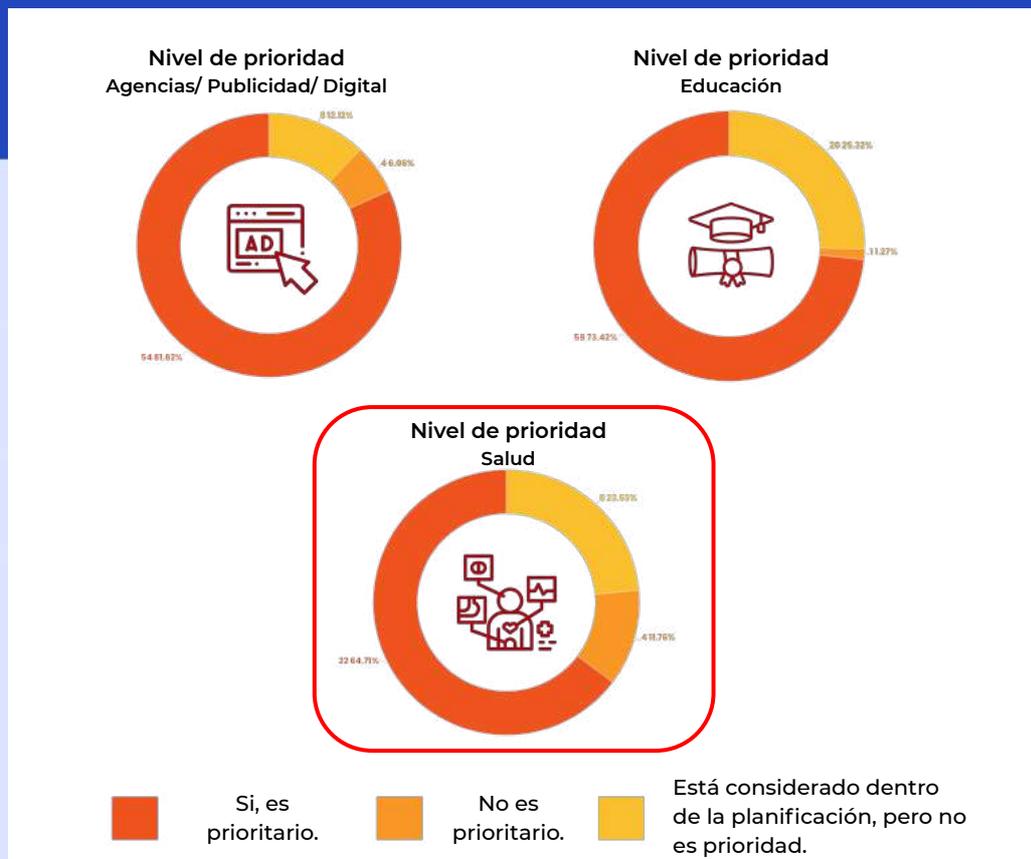
De esta manera, ¿Cómo están haciendo los procesos de Inteligencia de Datos sin una Escucha Digital previa? ¿De donde se extraen los datos que afirman analizar de forma inteligente? **Esto refleja una desarticulación entre la Escucha Digital y la Inteligencia de Datos**, lo cual debe estar completamente alineado para lograr un análisis riguroso y así, una adecuada toma de decisiones.



¿Cómo nos fue por industrias y sectores?

Vimos los resultados de esta parte del estudio de un modo general. Ahora, vamos a profundizar para saber cómo nos fue por industria o sector al que pertenecen, las empresas que participaron y nos dieron su apreciación.

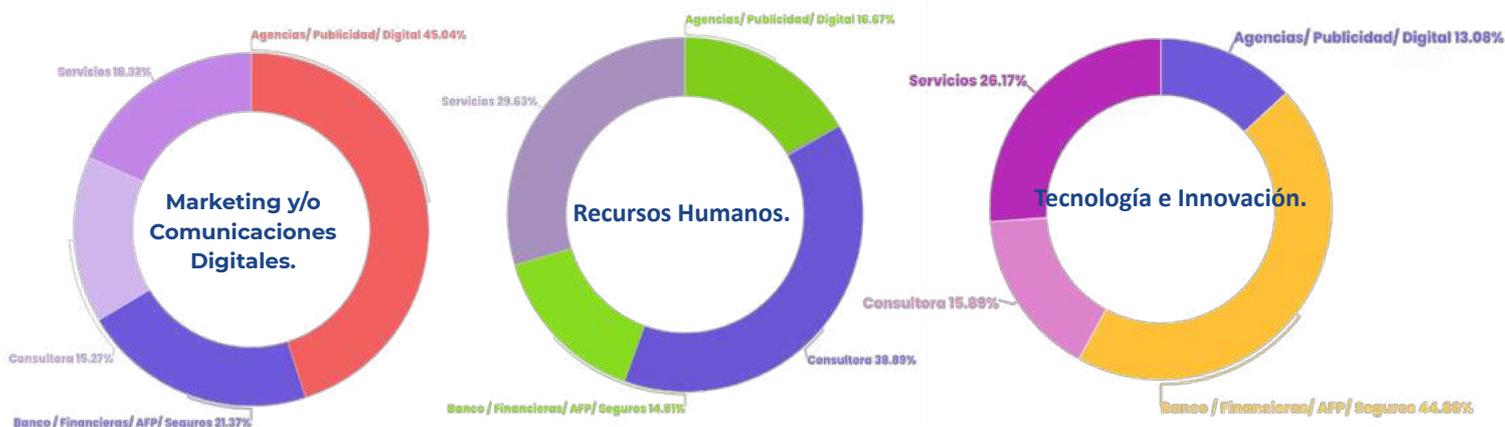
Sobre la prioridad en relación al cambio de Cultura Digital dentro de la planificación por parte de los líderes.



En esta primera pregunta, la data refleja que el sector de **Agencias / Publicidad / Digital** y el de **Educación** son los que más ven prioritario que sus líderes promuevan un cambio de cultura digital en la planificación. Por su parte, el **sector salud** muestra el indicador más alto en que este no es un tema prioritario en los líderes a pesar de que algunas veces esté dentro de la planificación.



Según la industria a la que pertenezca, las organizaciones **destinan un departamento diferente para liderar los procesos de Cultura Digital**



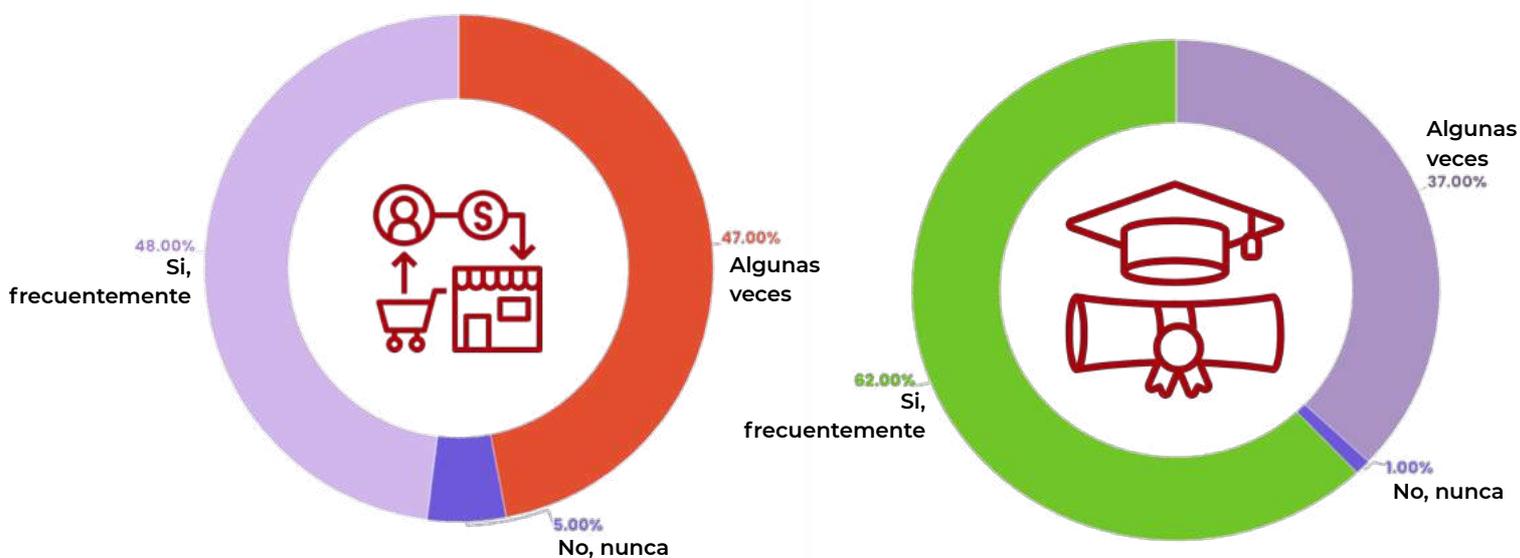
Aquí se observa que **la industria o sector que mejor centraliza sus procesos de cultura digital en las organizaciones, es el de Consultoría y el de Servicios, pues en su mayoría contestaron que lideran estos procesos desde el área de Recursos Humanos.** Por otra parte, la data nos muestra algo que parecería lógico: El sector **Banca / Financiera / AFP / Seguros**, lo ubica principalmente en el área de Tecnología e Innovación, mientras que la industria de **Agencias / Publicidad / Digital**, lo hacen por medio del equipo de Marketing y/o Comunicaciones Digitales.

Por más que parezca lógico, es llamativo que un sector tan fuerte en temas digitales como lo es el sector **Banca / Financiera / AFP / Seguros**, **no centre sus procesos de cambio de cultura digital en el área que corresponde.** Habría que preguntarse e ir más a fondo, preguntándole a este sector en específico, si existe un **trabajo en conjunto riguroso entre las áreas de Tecnología e Innovación con la de Recursos Humanos.**

En cuanto al sector de **Agencias / Publicidad / Digital**, a pesar de que algunas empresas afirman que lideran sus procesos de cambio de cultura digital desde Recursos Humanos, **es muy marcada la cantidad que lo hace desde el departamento de Marketing y/o Comunicaciones Digitales.** ¿Esta variedad por industria tendrá que ver con que existen muchas diferencias por sector en la conformación del organigrama corporativo? Es algo que valdría la pena reflexionar y que se podría profundizar en su momento.



¿Qué tipos de empresas son las que más y menos promueven un ambiente de confianza que facilite la implementación de una nueva Cultura Digital?



En esta parte, el panorama es bastante bueno, sin embargo, nos pareció conveniente tener en cuenta que la industria que percibe que los líderes de la organización promueven solo algunas veces un ambiente de confianza para la implementación de una nueva cultura, es el de Comercio / Retail, mientras que el sector educativo son quienes más sienten confianza en estos procesos por parte de sus líderes.

Los sectores que más están capacitados para liderar procesos de Cultura Digital. ¿Y los que están por mejorar?

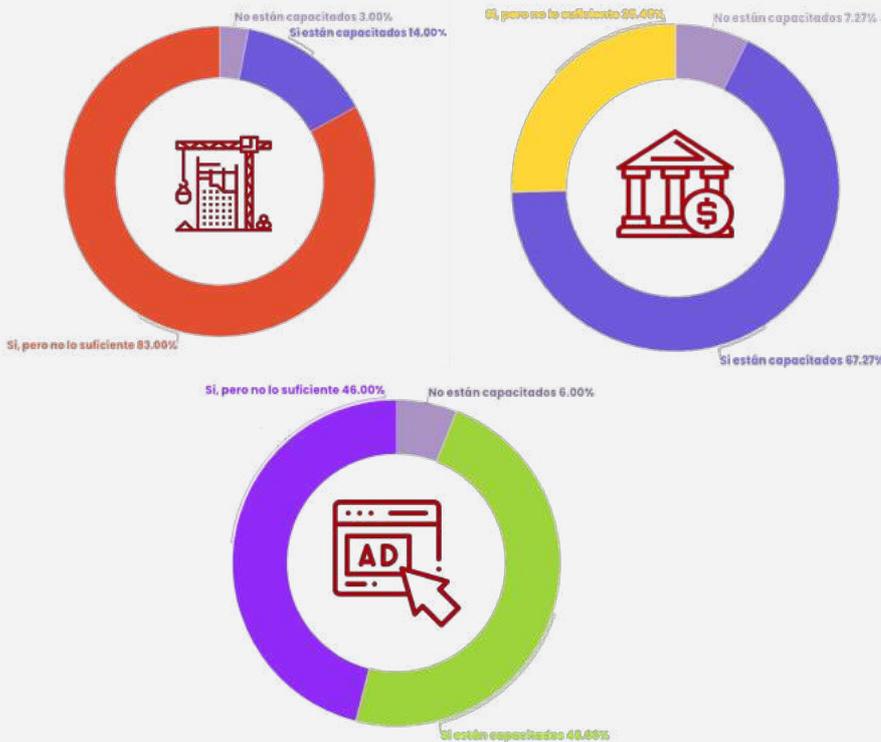


Recordemos que **este fue el mayor aspecto a mejorar** en el análisis global. Ahora, vamos a ver cuales son las industrias más representativas en cuanto a lo que nos muestran los resultados.

La industria que mejor siente que los líderes en entornos digitales están capacitados, es el de **Agencias / Publicidad / Digital**, esto teniendo en cuenta que lideran sus procesos de cultura digital en los departamentos de Marketing y/o Comunicaciones Digitales. No obstante, hay un porcentaje alto de empresas de este sector que considera que no están capacitados lo suficiente.

Por su parte, el sector **Banca / Financiera / AFP / Seguros** tiene un porcentaje representativo que considera que las organizaciones de esta industria, no cuentan con unos líderes suficientemente capacitados para los cambios de cultura digital.

Adicionalmente, vemos por primera vez aparecer el sector **Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria** en el análisis, mostrando que es la industria que menos considera que sus líderes están capacitados para estos cambios.





Las organizaciones en las que sus líderes se basan más en los componentes de Comunicación Digital Inteligente para la toma de decisiones

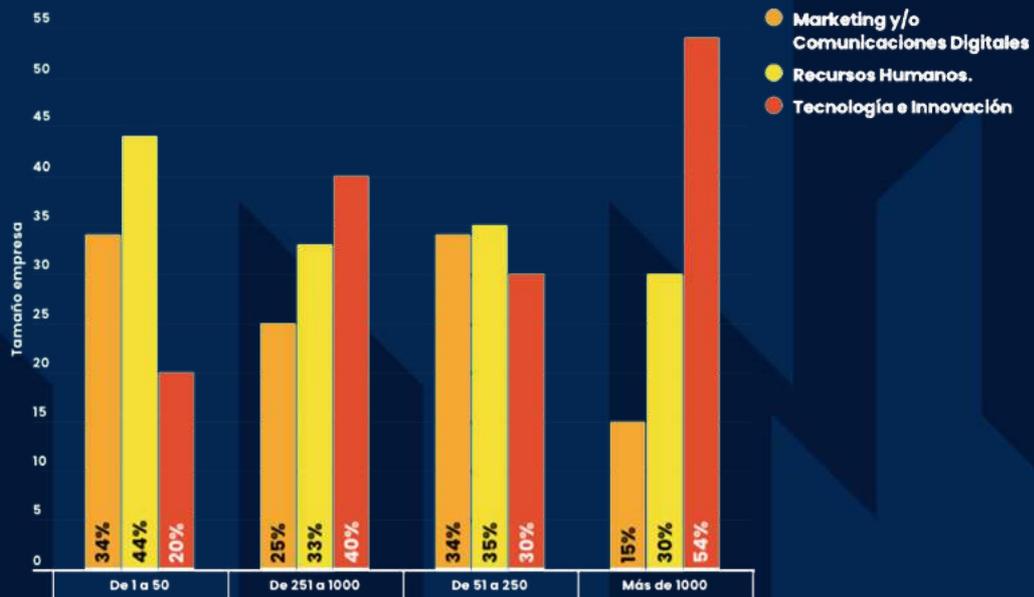
	Suma de Gestión de la Comunicación Digital	Suma de Inteligencia de Datos	Suma de Escucha Digital Inteligente	Suma de Seguridad de Entornos Digitales	Suma de Ninguno	Otra
Administración Pública/estatal	24	13	6	14	6	2
Agencias/ Publicidad/ Digital	44	30	26	18	8	1
Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria	16	11	6	8	5	
Consultora	36	35	13	18	7	1
Educación	44	31	17	33	16	2
Salud	15	10	2	10	9	

Aquí es importante recordar que los usuarios que contestaron la encuesta, podrían seleccionar más de una opción. **En este caso, se observa que los sectores que más se apoyan en estos diferentes ítems de Comunicación Digital Inteligente son Agencias / Publicidad / Digital, Consultoría y Educación,** pues son los sectores que más opciones seleccionaron. Estas tres industrias mencionadas, coinciden en que, lo que más utilizan es la **Gestión de la Comunicación Digital.**

Por otra parte, se observa claramente que **las organizaciones que menos usan prácticas de Comunicación Digital Inteligente para la toma de decisiones de sus líderes, son el sector de Administración Pública / Estatal, Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria y el de Salud.** Todos tienen en común que, lo que menos utilizan, es la Escucha Digital Inteligente, tal como bien lo señala el análisis general.

El tamaño de la empresa **sí importa.**

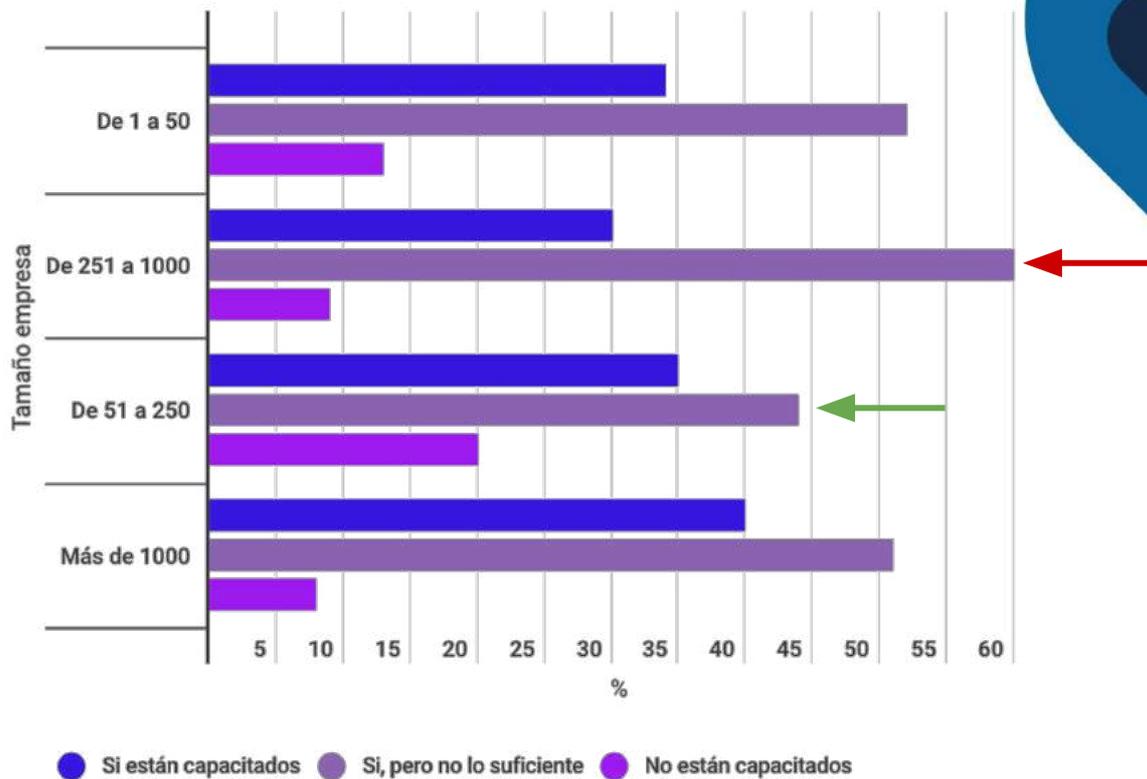
Dentro del análisis sobre la variedad en el tamaño de empresas que participaron en el estudio, definitivamente hay un aspecto que marca una tendencia clara y que llama bastante la atención. Podemos verlo en la siguiente gráfica:



Paradójicamente nos damos cuenta que en este aspecto, **las empresas que centralizan adecuadamente sus procesos de cultura digital en las áreas de Recursos Humanos, son las pequeñas.** Las empresas grandes con más de 1000 colaboradores, reflejan una tendencia marcada en manejar sus procesos digitales en los departamentos de Tecnología e Innovación. ¿Cuál será la razón de esta tendencia? ¿Tendrá que ver con la administración de altos presupuestos que las organizaciones destinan a las áreas de Tecnología e Innovación? **Es una gran pregunta a resolver y que a partir de este estudio, será algo a profundizar** en un siguiente paso.

Recordemos que **las grandes inversiones en la adquisición de tecnología o procesos de innovación, no necesariamente implica un crecimiento en la Cultura Digital de una organización,** su transmisión y constante construcción debe implementarse en un área transversal. ¿Son las áreas de Tecnología e Innovación completamente transversales en empresas grandes?

Sobre el nivel de capacitación de los líderes para la gestión del cambio ágil hacia una Cultura Digital.



Como bien lo mencionamos anteriormente en el análisis global, **la mayoría de las empresas consideran que sus líderes no están lo suficientemente capacitados** para promover una verdadera cultura digital en las organizaciones. Sin embargo, en cuanto al tamaño de empresas o cantidad de colaboradores, **el porcentaje más alto pertenece a empresas medianas - grandes, con hasta 1000 colaboradores.** Mientras que el porcentaje más bajo de esta consideración, pasa por empresas medianas de hasta 250 colaboradores.

No obstante, **el panorama general marca una evidente necesidad de capacitación en líderes de las organizaciones,** para profundizar en los procesos digitales e instalar una real cultura que impacte a toda la empresa.



Una óptica sobre el Desempeño Digital en Latinoamérica



III. Gestión del Desempeño Digital.



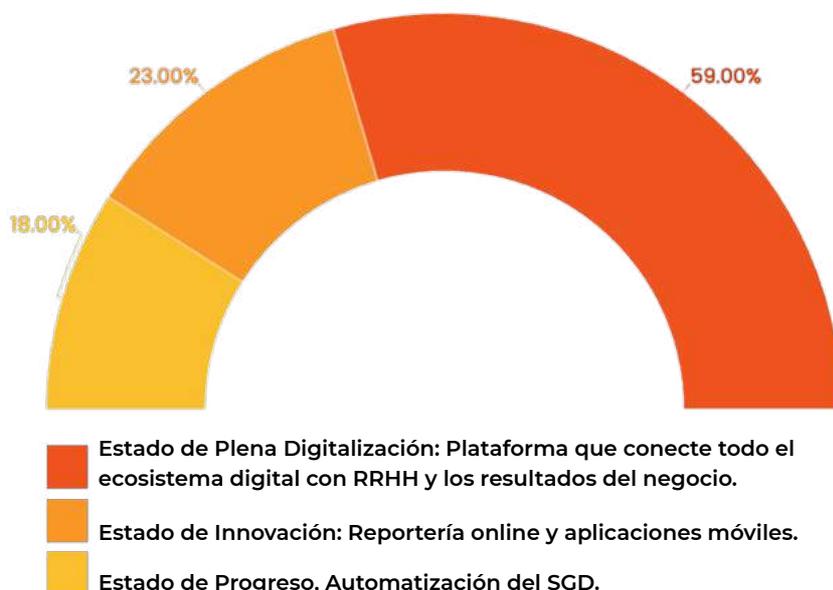
Ante una existente carencia teórica sobre el sistema de gestión del desempeño en tiempos de transformación digital, **hemos ido a preguntar a empresas con interés y trayectoria en Gestión de personas, Innovación, tecnología, marketing y comunicación digital, entre otras, con el objetivo de buscar respuestas para las principales inquietudes que enfrentan los equipos de Gestión de Personas dentro del marco de la Gestión del Desempeño Digital.**

Para tener una perspectiva global de esto, quisimos partir averiguando sobre las expectativas de las organizaciones respecto a este tema en particular, para luego ir bajando hacia las necesidades más específicas del proceso de Gestión del Desempeño.

¿Cuáles son las expectativas de las organizaciones en cuanto a la gestión del desempeño digital?



Cuando consultamos a los participantes respecto a las expectativas que tienen sobre gestión del desempeño digital, llegamos a la conclusión de que **existen cuatro hitos durante el camino hacia la plena digitalización** del Sistema de Gestión del Desempeño. El **primer hito o apresto inicial**, surge de las empresas que llevan sus procesos de gestión del desempeño de manera análoga o en plataformas muy básicas, por lo que para transitar al **segundo hito o estado de progreso**, se requiere la automatización del proceso de gestión del desempeño. Si analizamos los resultados, podemos apreciar que un **(18,47%) de los participantes muestran interés por adquirir una plataforma automatizada**, donde ciertas funcionalidades dejen de hacerse por fuera del sistema y se encuentren integradas en el mismo.

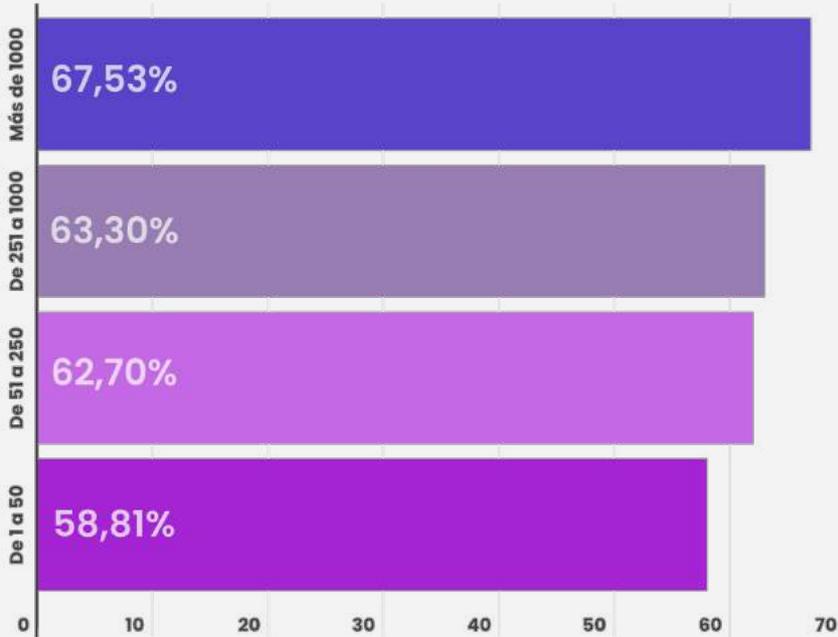


El **tercer hito o estado de la innovación**, es cuando ya instalada esta plataforma automatizada, comienzan a surgir nuevas necesidades de mejora, **que tienden a ser innovadoras y aumentan la efectividad del proceso**, como lo es la obtención de reportabilidad online para gestionar en tiempo real los avances y resultados del proceso, así como también contar con aplicaciones móviles que permitan a los usuarios estar conectados desde diferentes dispositivos, entre otras. De acuerdo a los resultados del estudio, se aprecia que un **(22,76%) de los encuestados espera alcanzar el estado de la innovación en los próximos años.**



Ahora bien, para hablar de un **Sistema de Gestión del Desempeño completamente digitalizado**, se espera que este proceso conecte todo el ecosistema digital con RRHH y los resultados del negocio, esto quiere decir que las organizaciones tendrán conectado este proceso con otros subsistemas de Recursos Humanos y a su vez, los subsistemas de RRHH estarán enlazados con el procesos de Gestión del desempeño, entonces podríamos hablar del **cuarto hito o estado de plena digitalización**, esto es lo que la mayoría de las organizaciones de Latinoamérica esperan de la transformación digital, que no solo involucra el proceso de Gestión del Desempeño, sino que también a RRHH como un todo digital. De acuerdo a los resultados de este estudio un **(58,77%)** de los participantes espera poder contar en los próximos años con una plataforma que se ajuste a estas necesidades.

Contar con una plataforma que conecte todo el ecosistema digital con Recursos Humanos y los resultados de la organización (Cantidad de trabajadores por empresa)



Al realizar el análisis por tamaño de empresa, si bien, todas aspiran a alcanzar el estadio de la plena digitalización, podemos apreciar que **las organizaciones con más de 1000 trabajadores, son las que tienen una expectativa más alta respecto a este tema con un (67,53%) que declara la necesidad de contar con una plataforma integral** de todos los subsistemas de Gestión de personas.



“Te imaginas ingresar a un trabajo nuevo donde exista un sistema de RRHH que durante el proceso de selección, recolecte todos los antecedentes y datos necesarios que serán distribuidos hacia los otros subsistemas y que en tu primer día al ingresar al sistema, si bien fuiste seleccionado por cumplir con la mayoría de las competencias y requisitos, aún tengas algunas competencias que pulir, por lo que este sistema te da la bienvenida compartiendo contigo cursos que te sirven para trabajar sobre ellas y que luego, en el proceso de desempeño se mida el avance que has obtenido sobre dicha competencia y que además, al cumplir con el estándar requerido por la entidad, el sistema te muestre el camino de tu desarrollo profesional al interior de la misma. ¡Esta es la necesidad actual de las empresas del futuro, RRHH en Digital!”



¿Qué elementos serán prioritarios incorporar respecto a la **Gestión del Desempeño en las organizaciones de Latinoamérica?**

Temas prioritarios para el proceso de gestión del desempeño en tiempos de TD	Ranking
Competencias digitales.	1
Definición y medición de objetivos, trimestrales o continuos.	2
Feedback continuo en canales digitales.	2
HR Analytics e integración de datos con otras plataformas.	3
Planes de desarrollo basados en guías específicas para desarrollar competencias (Libros, películas, actividades)	4

De acuerdo a los resultados del Ranking, se aprecia que las empresas ven como prioridad, **en primer lugar** la incorporación del **elemento digital en sus modelos de competencias actuales**, esto se debe principalmente a que **con la llegada de la digitalización y diversas tecnologías, comienza a ser notorio el desplazamiento de la era del trabajo manual**, abriendo paso a una nueva era de trabajo más cognitivo, donde nuevas tareas en el mundo digital dan lugar a nuevos profesionales que demandan nuevas competencias (**Emerging skills**), comienzan a notarse cambios en algunas ocupaciones que requerirán la transformación/evolución de sus competencias (**Transforming skills**) y otras tareas laborales desaparecerán, especialmente las más rutinarias “estás serán automatizadas”, lo que **traerá consigo la obsolescencia de determinadas competencias y por ende la desaparición de determinadas profesiones (Obsolete skills)**, “**Vea también el estudio de Capacidades Digitales 4.0**” Para poder adaptarse de manera correcta a los cambios del nuevo mundo, se recomienda partir por la revisión y actualización del modelo tradicional de competencias que se aplica en las organizaciones, integrando elementos necesarios de la era digital actual, así como también es importante revisar los programas de desarrollo, procesos de selección y todos los procesos donde las competencias juegan un rol importante.



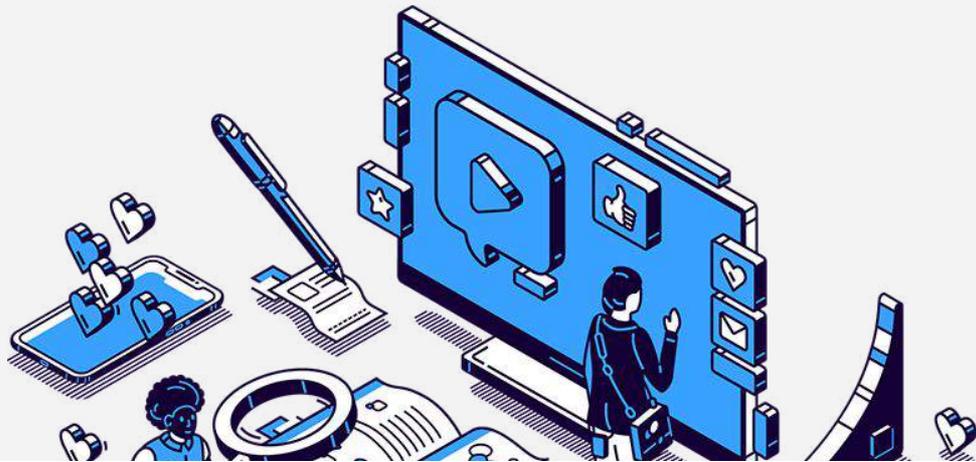
El siguiente tema prioritario comparte el **segundo lugar** entre la definición y medición de objetivos trimestrales o continuos y el feedback continuo.

Respecto a la medición de objetivos trimestrales o continuos, esto puede estar muy de la mano con los que proponen los OKR's, plantearse objetivos de medición continua que aceleren el desarrollo del negocio mediante objetivos ambiciosos pero alcanzables, capaces de ser cumplidos en un corto periodo de tiempo, trabajados en conjunto por medio de las metodologías ágiles, que aceleren la consecución de los mismo de manera coordinada y eficiente. Pero, es importante recalcar que **éstas no necesariamente aplicarán para todo el ecosistema de una organización**, ya que en los procesos más estables seguirán siendo establecidos por periodos de un año, de todas maneras, siempre es recomendable revisarlos a mitad de año por desviaciones que puedan haber ocurrido en el camino.



Respecto al **feedback continuo** en canales digitales, contar con esta herramienta en una plataforma o aplicación destinada para gestionar el desempeño, facilita la interacción constante y oportunas entre los diferentes actores de una compañía, este alcance depende exclusivamente de las reglas que se quieran aplicar para esta instancia, **algunas organizaciones aplican el feedback continuo 360, mientras que otras solo de líder a colaborador, esto tiene que ver con la cultura que conviva al interior de cada organización**, algunas apelan a la total transparencia y cuentan con un apartado de feed donde se puede ir ingresando el feedback y las demás personas lo pueden ir viendo en tiempo real "tipo redes sociales", donde se puede parametrizar para toda la organización o parte de ésta, mientras que otras mantienen una forma de interacción privada entre los involucrados.

País	Competencias digitales	Definición y medición de objetivos trimestrales o continuos.	Feedback continuo en canales digitales	Planes de desarrollo basados en guías específicas para desarrollar competencias(libros,películas,actividades)
Argentina		x		
Chile	x			
Colombia	x			
México		x		
Perú			x	
Ecuador				x



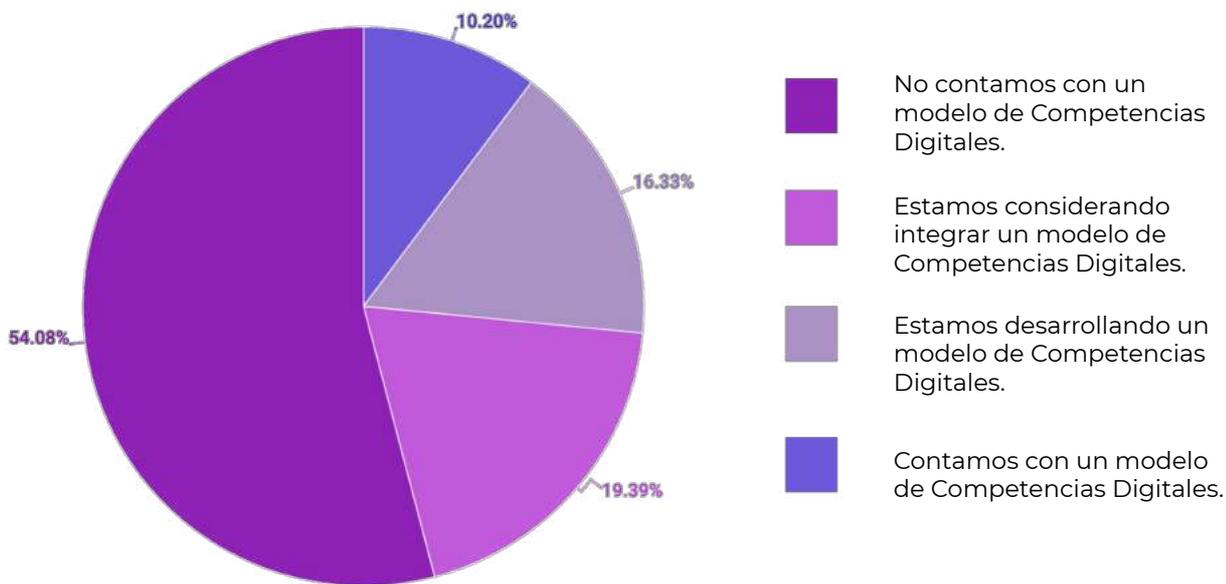
Al analizar las respuestas por países, se muestran diversas miradas respecto a los elementos prioritarios que se deben incorporar en un Sistema de Gestión del Desempeño Digital, para los participantes de Argentina y México es prioridad el establecimiento y medición de objetivos trimestrales o continuos, mientras que para de Chile y Colombia, toma **mayor relevancia la integración de las competencias digitales en el sistema de gestión del desempeño**, por otro lado, para los participantes de Ecuador se hace más relevante el establecimiento de planes individuales que permitan desarrollar las competencias en los colaboradores. Finalmente, los participantes de Perú consideran más importante **generar una cultura de feedback continuo que esté integrada en la plataforma de Gestión del Desempeño**. Las diferentes prioridades, se pueden deber al nivel de madurez de las organizaciones que respondieron en cada país.

Industria	Competencias digitales.	Definición y medición de objetivos trimestrales o continuos.	Feedback continuo en canales digitales.
Administración Pública / Estatal		x	
Agencias / Publicidad / Digital	x		
Banco / Financieras / AFP / Seguros	x		
Comercio / Retail (Minorista y Mayorista)	x		
Construcción / Ingeniería / Inmobiliaria		x	
Consultora	x		
Educación	x		
Medios / Comunicaciones	x		x
Salud	x		
Servicios			x
Tecnología / Telecomunicaciones	x		

En cuanto a los resultados por industria, se aprecia que la mayoría de ellas tienen como prioridad el diseño, construcción, medición y desarrollo del modelo de competencias digitales, sin embargo, **Administración Pública/Estatal y Construcción, Ingeniería/ Inmobiliaria**, priorizarán la definición y medición de objetivos trimestrales o continuos, mientras que **Medios y Comunicaciones y Servicios**, priorizarán el feedback continuo en canales digitales.



Las organizaciones de Latinoamérica, **¿Cuentan con un modelo de competencias digitales?**



En general, si bien la mayoría de las organizaciones consideró fundamental contar con un modelo de competencias digitales, **el (53,18%) de ellas no cuenta actualmente con un modelo actualizado** que considere los elementos digitales de la nueva era y solo un **(36,36%)** está considerando integrarlo próximamente o ya lo está desarrollando. Es preocupante que solo el (10,45%) de las organizaciones encuestadas en Latinoamérica cuenten con un modelo de competencias digitales, debido a que los desafíos que vienen por delante modificarán muchas formas en las que hoy se realiza el trabajo y es importante que los colaboradores cuenten con las herramientas necesarias para enfrentar estos cambios, es la única forma que nosotros como empresa podamos implementarlos, de lo contrario, no contaremos con lo fundamental para generar un cambio exitoso en nuestras compañías.

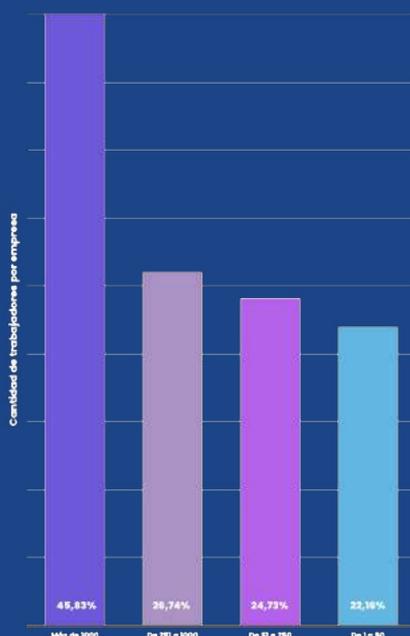


Contamos o estamos desarrollando un modelo de Competencias Digitales



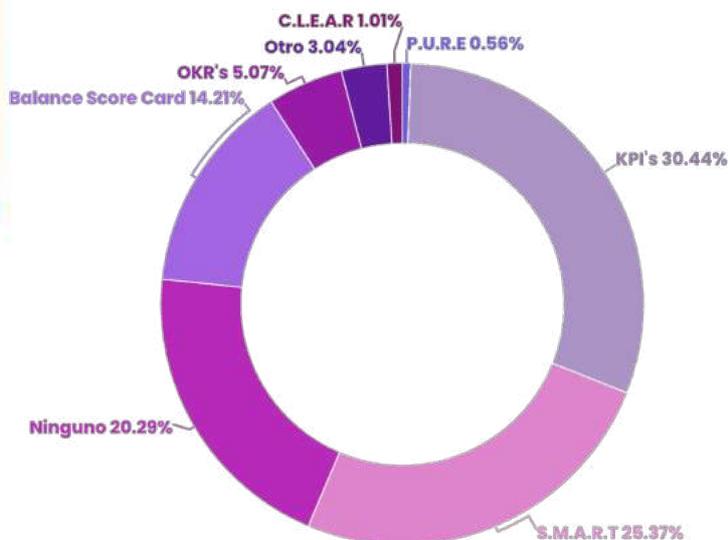
El análisis por industrias refleja una brecha importante en la adquisición del modelo de competencias digitales, ya que ninguno de estos rubros sobrepasa el (50%) de empresas que cuentan con un modelo de competencias digitales, siendo Educación la que tiene este ámbito más desarrollado (44,30%), mientras que Construcción/ Ingeniería/ Inmobiliaria (10,34%), Administración pública/ estatal (16,22%) y Salud (17,65%) son las que tienen la mayor brecha en cuanto a la integración de estos elementos digitales en sus modelos de competencias.

Contamos con un modelo de Competencias Digitales o lo estamos desarrollando (Cantidad de trabajadores por empresa)



En el análisis por tamaño de empresa, se observa que sólo un (22,16%) de las empresas con 1 a 50 colaboradores han desarrollado o están desarrollando el modelo conductual en el ámbito digital, seguido un (24,73%) de las empresas de 51 a 250 colaboradores, que se encuentran en el mismo proceso de integración, mientras que sólo un (26,74%) de las organizaciones de 251 a 1000 colaboradores ha avanzado en este escenario, siendo las organizaciones con más de 1000 trabajadores las que han destinado recursos de manera ágil para la integración de elementos digitales en sus modelos de competencias, donde un (45,83%) de ellas ya cuenta con uno o se encuentra desarrollándose, sin embargo, su porcentaje de empresas que cuenta con éste, aún sigue siendo muy bajo.

¿Cuál es el método para establecer objetivos más utilizado por las organizaciones?



En este estudio, fuimos a preguntar a los participantes cuál o cuáles son los métodos de fijación de objetivos que utiliza su organización (pregunta de selección múltiple), los resultados a esta pregunta dan cuenta de que **los métodos más utilizados corresponden al establecimiento de objetivos basado en indicadores claves “KPI´s”** (key performance indicator) con un **(30,31% = 277 empresas)** y el método **S.M.A.R.T** con un **(25,16% = 230 empresas)**. Los “KPI´s” son un método tradicional que no pasa de moda, ya que permiten medir el desempeño de los equipos que componen una organización o también los procesos de la misma.

Cuando estos KPI´s son definidos para la medición del desempeño, suelen ser acompañados del acrónimo **S.M.A.R.T** (Creado en 1981 por George T. Doran). Este método ayuda a redactar objetivos de manera correcta, orientando a que sean **e**Specíficos, **M**edibles, **A**lcanzables, **R**elevantes y con **T**iempos bien definidos para su cumplimiento. Cuando hablamos de medible, hacemos alusión a los KPI´s, estableciendo métricas que permitan monitorear el progreso de un objetivo de manera continua. En total **115** empresas participantes de este estudio combinan ambos métodos para establecer sus objetivos.

Otro punto importante que reflejan los resultados, es que un **(20,02%)** de las organizaciones encuestadas declara que no cuenta con un método para establecer sus objetivos, siendo las pequeñas empresas las que componen la mayor parte de este indicador, **(con un 13,24% = 121 compañías)**, es relevante que estas entidades comiencen a desarrollar este músculo mediante la definición de una estrategia con objetivos claros y concretos que contribuyan con su desarrollo y crecimiento.



El Balanced Scorecard (Robert Kaplan y David Norton, 1992) no deja de ser una metodología bastante utilizada por las organizaciones de Latinoamérica (**14,77%**), y es que su uso busca guiar la ejecución de la estrategia y misión de la compañía mediante métricas definidas y acciones específicas plasmadas en el cuadro de mando integral. Para construir un BSC, se debe realizar la definición estratégica, mediante la identificación de la misma (Michal Porter: Liderazgo en costos, Diferenciación o Enfoque) y luego diseñar la misión, visión, valores, el plan que determina los objetivos a largo plazo y los recursos requeridos.

Una vez definida la estrategia, se deben establecer los ámbitos de la empresa donde se focalizan los objetivos, estos pueden ser financieros y no financieros (enfocada en el cliente, en los procesos y en el desarrollo y aprendizaje), para luego comenzar con el establecimiento de objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo, que irán siendo asignados por nivel jerárquico en la organización. Lo interesante es que esta metodología permite vincular los objetivos estratégicos de la organización, mediante el método de cascadeo hacia todos los niveles de la compañía. Así que, si quieres alinear a toda la organización a la estrategia de tu empresa, y a su vez poder hacer revisiones periódicas del cumplimiento de los objetivos, ésta es una alternativa muy completa que te puede servir.



Por otro lado, los resultados muestran que solo un **(5,03% = 46 empresas)** implementa **OKR's** "Objectives and Key Results" como herramienta para la definición de sus objetivos, esto tiene una explicación interesante de ser analizada, pero antes, para entender mejor el éxito de este método en algunas organizaciones, revisemos un poco de su historia:

Andy Grove, co-fundador y CEO de Intel Corp, creó el método OKR's en 1968 a partir de la evolución del Modelo MBO (APO, Administración por objetivos) creado por Peter Ducker (1954), años más tarde, John Doerr (1974), se une a Intel Corp y aprende el modelo de OKR's durante su permanencia, lo que lo llevó posteriormente a unirse a KPCB (1999), uno de los primeros grandes inversores de Google, donde impulsó el método de OKR's que rápidamente se convirtió en el centro de la cultura de esta compañía, el cual se ha popularizado gracias a su éxito, volviéndose el favorito de otras organizaciones como (Deloitte, LinkedIn, Twitter, Uber, Netflix, entre otras).



Pero, ¿Qué son los OKR´s?

Por último, una tarea te muestra qué tienes que hacer para cumplir ese objetivo. Este método podría ir acompañado por las metodologías ágiles, donde se definen hitos, roles y responsabilidades de los equipos que participarán de un objetivo común, donde los (KR) se van monitoreando a través de Sprint semanales o quincenales. Hoy existen herramientas digitales para gestionar los (KR), como por ejemplo Asana o Trello.

Los OKR´s, en simples palabras, vienen a complementar y robustecer la definición de los objetivos, estableciendo qué debemos hacer específicamente para cumplirlos y se fijan de manera trimestral, bimensual o mensualmente, por lo tanto, podemos decir que según los OKR´s un objetivo (O) te dice dónde quieres ir y debe ser “aspiracional, ambicioso, desafiante, pero alcanzable”, un key result (KR) te muestra cómo medir el progreso, no deben ser representado por KPI´s, pero sí deben ser medibles y tener a lo menos un número.

¿Por qué siendo un método tan exitoso para algunas empresas, no son muchas las que lo utilizan?

Esto se debe a que esta metodología es una buena solución para empresas o áreas que conviven en ambientes altamente cambiantes, enfocadas en la creación y construcción de nuevos proyectos o productos y que la naturaleza de sus funciones varía en un corto periodo de tiempo, teniendo que revisar y ajustar de manera continua sus objetivos debido a su alto nivel de volatilidad, podríamos hablar de empresas o áreas de innovación, enfocadas en la tecnología, diseño, creatividad, informática, entre otras. Además, **muchas de ellas trabajan con células ágiles, creando y desarrollando productos digitales.**

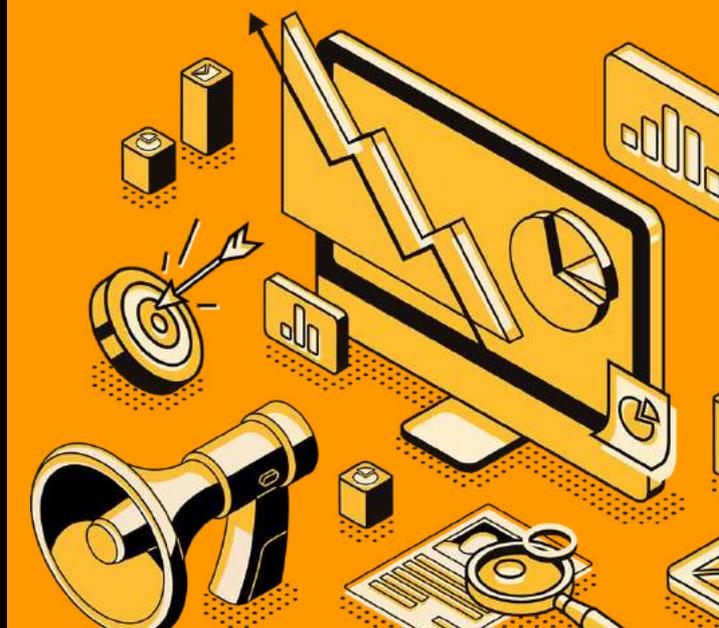
En una empresa se puede convivir tanto con la mirada tradicional como con los OKR´s, ya que algunas organizaciones pertenecientes a la industria de la minería, energía, educación, públicas, entre otros, deben cumplir objetivos anuales que responden a ambientes más bien estables, pero también pueden tener áreas de innovación donde si aplique el uso de OKR´s.

¿Cómo deberían afrontar la retroalimentación las organizaciones de Latinoamérica?



Los resultados del estudio, arrojan que solo un **(31,95%)** de las organizaciones participantes ha considerado relevante adoptar todas las posibilidades de retroalimentación presentadas “feedback formal (una o dos veces al año), feedback continuo, bidireccional y vinculado a una plataforma o aplicación de gestión del desempeño”. Desde nuestra experiencia, hemos visto cómo la integración de estas formas o herramientas para entregar feedback, contribuyen de manera positiva en el desarrollo de los colaboradores y la organización, así como también, a la gestión y monitoreo del proceso.

Por otro lado, al revisar los resultados por alternativa, pudimos apreciar que un **(25,98%)** de los participantes considera relevante movilizarse hacia una cultura de feedback continuo, alcanzando el porcentaje más alto en la categoría individual, esto tiene mucho que ver con la necesidad imperiosa de contar con equipos de alto rendimiento, ya que permite potenciar conductas positivas y corregir desviaciones de manera inmediata.



Por otro lado, es importante alertar que esperar hasta la instancia formal para comunicar estos hechos, podría generar reiteradas conductas no deseadas o pérdida de interés y motivación por parte de los que agregan valor mediante sus conductas positivas a la organización. Desde nuestro juicio experto, es **importante comprender que el feedback continuo es un complemento a las instancias formales de retroalimentación**, por lo que se esperaría que ambas fueran parte de la carrera por conseguir equipos de alto rendimiento. Esto se debe, principalmente, a que de la instancia de retroalimentación formal surgen de los resultados obtenidos durante el período de evaluación del desempeño, el cual, está compuesto por indicadores que miden el nivel de cumplimiento de competencias y/u objetivos.

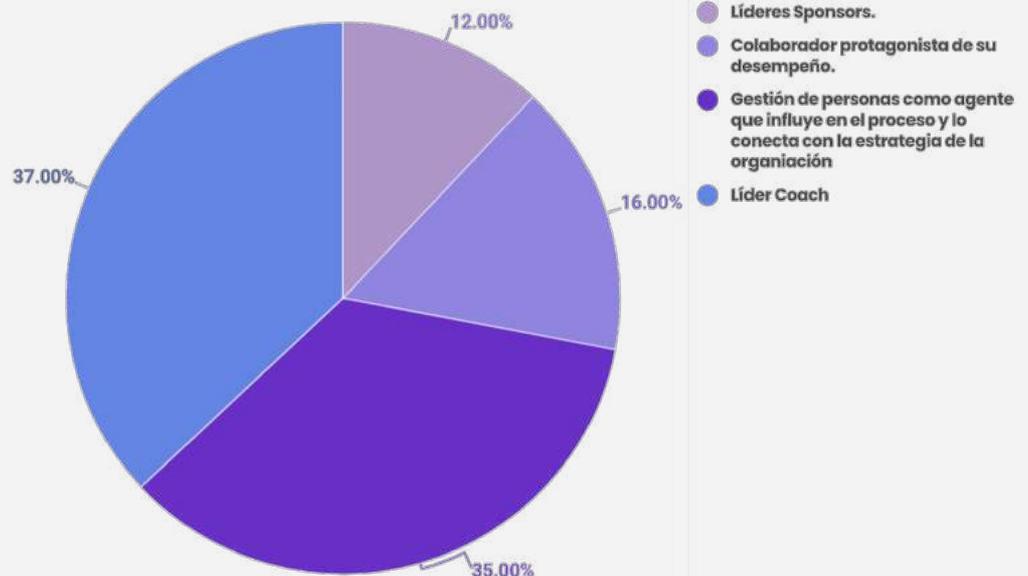
Estos elementos están relacionados directamente con la estrategia de la compañía (su misión, visión y valores), por lo que retroalimentar sobre estos resultados permitirá centrar los esfuerzos en potenciar a los colaboradores desde un sentido estratégico y alineado con las necesidades de la organización, impulsándola hacia una cultura de alto desempeño. Por otro lado, **el feedback bidireccional también juega un rol importante para conseguir colaboradores más productivos**, ya que los actores involucrados directamente en el trabajo de un individuo, son los que mejor conocen sus fortalezas y oportunidades de mejora, convirtiendo a ambos en emisor y receptor del mensaje, lo que les permite recoger información valiosa para gestionar su propio desempeño.



País	Feedback continuo	Diálogos de feedback (bidireccional)	Todas: Feedback formal - Feedback continuo - Dialogo de Feedback (bidireccional) Retroalimentación dentro de una plataforma o aplicación
Argentina	x		
Chile		x	
Colombia			x
Ecuador	x		
México			x
Perú	x		

Si miramos el análisis por país, podemos apreciar que existen algunas variaciones respecto al nivel de importancia que se le da a la adopción de estas opciones de retroalimentación, **donde Argentina, Ecuador y Perú, comparten el feedback continuo como prioridad al momento de pensar en adoptar una de éstas.** Por otro lado, Chile, considera más importante los diálogos de feedback bidireccional, mientras que Colombia y México, comparten la opinión de que todas estas opciones son relevantes para conseguir un proceso de feedback integral y de valor para el desarrollo de las organizaciones.

¿Cuáles son los Roles Claves en el proceso de Gestión del Desempeño Digital?



En el entendido de todo lo que implica esta nueva era que trae consigo un proceso de Gestión del Desempeño 4.0, pensado en lo digital y en la conectividad de la información, más allá del proceso como tal, sino que también, en la integración de otros subsistemas de Gestión de personas, quisimos saber qué opinan los participantes respecto al rol que será clave en esta nueva forma de gestionar el desempeño. De acuerdo a los resultados, se aprecia que la mayoría de las organizaciones **(36,67%)** consideran que el rol del Líder Coach será el más importante para gestionar el desempeño de los colaboradores.

Esta percepción de los participantes nos parece acertada, ya que este estilo de liderazgo busca que los colaboradores sean capaces de ver su propio potencial y los acompaña en el desarrollo del mismo, guiando a su equipo hacia una cultura de alto rendimiento, que es lo que finalmente busca el proceso de gestión del desempeño, contribuyendo positivamente a la misión, visión y consecución de los objetivos de la compañía. Para conseguir esto, el Líder Coach deberá ser capaz de identificar en los colaboradores las fortalezas y oportunidades de mejora, midiendo su nivel de desarrollo, definiendo planes de entrenamiento o planes individuales para potenciar o mejorar el desempeño de los colaboradores.



Por otro lado, un **(35,45%)** de los participantes, considera que el segundo rol clave en la **gestión del desempeño digital es el de la Gerencias de Gestión de Personas** como agente que influye en el proceso y lo conecta con la estrategia de la organización. La misión de esta Gerencia, es gestionar el ciclo de vida de un colaborador desde una mirada que aporte valor a esa estrategia, para conseguirlo, deben velar por que los procesos de cambio se ejecuten de manera exitosa en la compañía y a su vez se preocupen de la capacitación de los colaboradores en estos nuevos procesos, también deben ocuparse de las comunicaciones internas del ciclo, fases del mismo y el acompañamiento en las necesidades que surjan durante la implementación y ejecución de este proceso.

Al finalizar un proceso de gestión del desempeño, el equipo de la Gerencia de Gestión de Personas, es quien debe analizar los resultados y velar por corregir las desviaciones mediante acciones concretas de capacitación y desarrollo, con el fin de conseguir equipo de alto rendimiento, de modo que los indicadores del proceso impacten positivamente en el cumplimiento de la estrategia de la organización.



Por lo tanto, ambos roles son claves para el proceso de Gestión del Desempeño Digital y los dos contribuyen de manera positiva al éxito del mismo, estos roles se complementan en hacer de este un proceso integral.

Nivel de cargo	Líder Coach	Gestión de personas como agente que influye en el proceso y lo conecta con la estrategia de la organización
Líderes de 1° línea (Director, Gerente, VP, Sub Gerente)	x	
Altos mandos (Dueños, CEO, Presidente)	x	
Mandos Medios (Jefatura, Supervisor, Business Partner)	x	
Profesional (Analista, Generalista, Consultor)		x



Cuando hacemos el análisis por nivel de cargo, podemos apreciar que existe una diferencia de opinión interesante entre lo que piensan los líderes con gente a cargo, respecto a los profesionales, siendo los **líderes de 1° línea, altos mandos y mando medios**, quienes creen que el rol clave en el proceso de gestión del desempeño corresponde al del Líder Coach, lo que es acertado bajo el rol que ellos mismo ocupan, ya que desde su vereda, los líderes con equipo a cargo, son quienes deberán velar por el desarrollo de los colaboradores, mediante el cumplimiento de los plazos del ciclo, seguimiento a los planes de desarrollo individual y programas de capacitación vinculados a sus dependencia, definición de objetivos a sus colaboradores, retroalimentación en puntos fuertes y débiles del desempeño.

Pero, por otro lado, para los **profesionales**, el rol del equipo de Gestión de Personas, es más importante, ya que acompañan a los colaboradores en las diferentes etapas del ciclo, asesorandolos y guiándonos en el proceso y su desarrollo al interior de la compañía. Sin embargo, ambos roles son fundamentales para conseguir el éxito del proceso.



Conclusiones



Conclusiones

En el mundo del desarrollo de personas y organizaciones, un total de **660 empresas participantes tuvieron la oportunidad de plantear sus inquietudes y necesidades** que surgen del cambio cultural que están enfrentando, esto a raíz de la aceleración de avances tecnológicos y la volatilidad de los entornos de trabajo, donde los procesos y proyectos pueden variar rápidamente en sus tiempos, estructuras u objetivos. Estos desafíos constantes han llevado a las organizaciones a tomar acciones aceleradas que les permitan una rápida adaptación y tolerancia a estos acontecimientos.

Con base en lo anterior, le preguntamos a las organizaciones cómo están llevando los líderes y profesionales de Gestión de Personas, este nuevo **modelo de industria 4.0**.

Si bien, más del 70% de las organizaciones encuestadas considera que los **líderes toman como prioridad la importancia de un cambio de cultura digital en sus procesos de planificación**, aún existe un 30% de líderes que no lo consideran una prioridad, siendo importante tomar este punto, ya que ellos son los principales impulsores del cambio en los equipos que lideran.

Por otro lado, un **61% de los participantes considera que los líderes de su organización promueven un ambiente de confianza que permite llevar un mejor manejo en lo que respecta a una nueva cultura digital**, sin embargo, es importante relevar y trabajar sobre el 35% de las organizaciones que no perciben constantemente al líder como un facilitador de la implementación de esta nueva cultura digital.

Para poder liderar un cambio ágil en la cultura de la organización, es fundamental tener líderes altamente capacitados, ya que ellos serán implementadores claves en esta nueva cultura. Sin embargo, **más del 50% de los líderes no se encuentran capacitados para gestionar un cambio ágil en lo que respecta a la cultura digital**, siendo un foco prioritario para revisar por las organizaciones que pretenden subirse al tren digital.





Conclusiones

La comunicación, la seguridad y la escucha digital, así como también la inteligencia de datos, son temas importantes a revisar en las organizaciones, sobre todo cuando debe nacer de los líderes, ya que ellos deberán estar en constante interacción con información relevante de sus clientes, prospectos y colaboradores a cargo. Si bien, de acuerdo a los resultados, los líderes utilizan de mayoritariamente la **Comunicación Digital Inteligente**, seguido de la **Seguridad Digital** y la **Inteligencia de Datos**, llama la atención que en algunas organizaciones es muy bajo el nivel de **Escucha Digital** que utilizan, siendo esto un foco de trabajo prioritario debido a la relevancia de su función en el trabajo previo a la **Inteligencia de Datos**, ambos elementos son complementarios para conseguir un análisis riguroso para una adecuada toma de decisiones.

Los cambios y la promoción **de Cultura Digital se ha convertido en todo un desafío para las organizaciones**, siendo un impulsor de la automatización y digitalización de diversos procesos de las diversas industrias, esto aplica tanto para los procesos Core como los más Soft. Un ejemplo claro de ello, son los desafíos que ha debido asumir las áreas de Gestión de Personas, siendo la gerencia postulada por los participantes de este estudio como la que lidera los procesos de cultura digital, con un **(40%)** y es que esta área no solo lidera este proceso, sino que también todos los que se ven afectados por estos cambios y aquí llegamos a uno de los más importante en el ciclo de vida un colaborador.

En este estudio, pudimos indagar acerca de las expectativas de los participantes respecto al Proceso de Gestión del Desempeño, **donde se identificaron 4 etapas en la trayectoria hacia un proceso digitalizado**, partiendo por el estado de apresto inicial “proceso análogo o plataforma básica”, transitando al estadio de progreso “automatización de plataforma”, para luego pasar a un estado de innovación “búsqueda de la eficiencia mediante aplicaciones móviles y reportería online”, para concluir el camino en el estadio de plena digitalización “plataforma que conecte todo el ecosistema digital con RRHH y los resultados del negocio” se identificó que un **(58,77%)** de las empresas espera poder contar con esta plataforma en los próximos años.



Esta plataforma digital, así como también una automatizada con cierta innovación incorporada, requiere de elementos que aporten valor al desempeño de los equipos. En este contexto, los participantes indicaron **que su primera prioridad es poder contar con un modelo de competencias digitales y bajo esta consigna**, existe la necesidad de integrar el componente digital en casi un **(50%)** de las organizaciones encuestadas, siendo Construcción/ Ingeniería/ Inmobiliaria **(10,34%)**, Administración Pública **(16,22%)** y Salud **(17,65%)**, las que obtuvieron el porcentaje más bajo de empresas que cuentan o están desarrollando un modelo de competencias, existiendo una mayor brecha a trabajar en este ámbito, para estas organizaciones.

Por otro lado, los objetivos siguen siendo fundamentales a la hora de medir el desempeño de un colaborador, siendo la **fijación de objetivos basada en KPI´s (30,31%) y el método S.M.A.R.T (25,16%), los más utilizados por las organizaciones de Latinoamérica**, por otro lado, es importante señalar que existe un **(20,02%)** de empresas que no define sus objetivos, principalmente este indicador corresponde a empresas más pequeñas **(13,24%)**.

Respecto a la retroalimentación, **sólo un (31,95%) de las organizaciones, considera que es importante integrar las diferentes opciones de feedback al proceso de desempeño (feedback formal, continuo, bidireccional y aplicado mediante una plataforma o aplicación móvil)**, siendo que estos son complementarios y agrega valor aplicarlos conjuntamente para obtener mejores resultados, por otro lado, analizando los resultados de manera individual, **el feedback continuo es el elemento más importante dentro de un proceso de Gestión del Desempeño (25,98%)**, ante este hallazgo, queremos reforzar que éste **es complementario al proceso formal de retroalimentación**, ya que sirve para corregir desviaciones o celebrar triunfos de manera inmediata, pero la instancia formal es la que va a permitir cerrar brechas y potenciar a los colaboradores desde un proceso mucho más guiado y estructurado.

En el proceso de Gestión del Desempeño el **Líder Coach, jugará un importante papel en los cambios digitales de este proceso**, así lo demuestran los resultados, donde los participantes lo consideraron el rol más clave con un **(36,67%)**, debido a su alta influencia en el desarrollo de sus colaboradores, desde la identificación de oportunidades de mejor o potencial, planes de desarrollo, feedback continuo, entre otros.

Por otro lado, en la carrera por conseguir equipos de alto rendimiento, el equipo de Gestión de Personas también toma un rol clave (35,45%), co-construyendo lineamientos estratégicos a nivel gerencial, en conjunto con los altos mandos o directivos, para luego implementar el plan estratégico (hoja de ruta). A su vez, ayuda a asegurar que se integren **todas las variables de gestión del desempeño con los otros subsistemas de Recursos Humanos y se encarga de contar con el espacio para discriminar los focos prioritarios por etapa**. Por lo tanto, el Líder Coach y la Gerencia de personas tienen roles que son complementarios para el éxito del proceso.

Conclusiones

9nos.



PREMIOS

#LatamDigital

VERSIÓN 2021



Un Reconocimiento al Crecimiento Digital en Latinoamérica

Te invitamos a que te postules a las 6 categorías del pilar de Liderazgo y Desempeño Digital

Categorías



- * Mejor proyecto de Liderazgo en Entornos Digitales.
- * Mejor campaña de Liderazgo Digital organizacional interdisciplinario.
- * Mejor campaña interna de sentido de pertenencia digital empresarial.
- * Mejor empresa con procesos en Capacitación Digital.
- * Mejor uso de soluciones digitales para Gestión del Desempeño.
- * Mejor Desempeño de Gobierno Digital.

¡Tienes que vivir esta grandiosa experiencia!

¡Haz tu postulación aquí sin costo ahora!

Realizado por:



Diego García
Director de Marketing y Comunicaciones



Alejandra Moreno -
Diseñadora gráfica Junior

Sebastian Blanco -
Diseñador gráfico Senior



Lady Aguillón -
Community Manager

Karen García
Content Manager



CIRCULAR HR
FOR FUNDACIÓN CHILE



FUNDACIÓN CHILE



Philip Wood
Gerente General Circular HR



Jorge Cornejo,
**Gerente de Línea Capacidades
Estratégicas Circular HR**



María Ignacia Videla,
Consultora de Proyectos Circular HR



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá



Escuela Javeriana
de Gobierno
y Ética Pública



**OBSERVATORIO
DE GOBIERNO Y TIC**



Héctor García
Director Observatorio de Gobierno y TIC



Francisco Muñoz
Coordinador



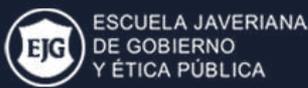
Pierre Andrés Luna Algarra
Coordinador Académico



CONSTRUIMOS CULTURA DIGITAL EN LATINOAMÉRICA

Correo: info@interlat.co

Teléfono: (+57) 314 348 4361



@Interlat - @_LatamDigital



@InterlatGroup - @LatamDigital



@Interlat.co - @_LatamDigital



@Interlat - @LatamDigital