

Del hito anual a la gestión continua

la guía para que la evaluación por fin mueva la aguja

Con un índice automedible, un plan de 90 días y 6 métricas con fórmula para demostrar el impacto ante tu gerencia.

**SOLO EL 2% DE LOS
LÍDERES DE RRHH CREE
QUE SU EVALUACIÓN
INSPIRA A MEJORAR**

GALLUP 2024

UNA GUÍA DE DANIELA Y ESTER · FUNDADORAS

Evaluar no es el problema

Si lideras personas o el área de personas, es probable que conozcas la escena: semanas de formularios, reuniones y calificaciones que terminan en una nota, un archivo y la sensación de que nada cambió.

El problema no es evaluar. Evaluar es necesario: da claridad, ordena decisiones y le dice a cada persona dónde está parada. El problema es el formato de hito anual: concentrar en un solo evento al año todo lo que el desempeño necesita a diario.

Esta guía resume la evidencia más sólida disponible sobre por qué la evaluación tradicional rinde tan poco, y la convierte en un camino práctico: tres conductas permanentes, un índice para medir dónde está tu organización hoy y un panel de métricas para demostrar el avance con números. Sin plataformas nuevas, sin consultores de planta y sin otro formulario más.

Lo que encontrarás

01 El problema en 5 números

La evidencia de que el hito anual no está funcionando, en Chile y en el mundo.

02 Los 5 dolores que seguro reconoces

Del feedback que llega tarde a la nota que depende de quién evalúa.

03 El modelo 365: tres conductas permanentes

Lo que hicieron las organizaciones que rediseñaron su gestión del desempeño.

04 El Índice de Gestión Continua, IGC

10 afirmaciones para medir tu punto de partida hoy y re-medir en 90 días.

05 Un plan de 90 días y 6 métricas con fórmula

Para instalar el cambio y demostrarlo ante gerencia.

El problema en 5 números

No es una percepción tuya: la evidencia dice que la evaluación tradicional perdió la confianza de todos, desde la primera línea hasta la cúpula.

2%

Solo el 2% de los CHRO cree que su sistema inspira a mejorar

Entre líderes de RRHH de empresas Fortune 500, apenas 2 de cada 100 están totalmente de acuerdo con que su gestión del desempeño inspira a sus personas a mejorar.

Gallup (2024), encuesta a 135 CHRO de Fortune 500.

72%

7 de cada 10 trabajadores no confía en el proceso

El 72% de los trabajadores y el 61% de las jefaturas no pudo afirmar que confía en el proceso de evaluación de su organización.

Deloitte, Global Human Capital Trends (2025).

62%

La nota mide más al evaluador que al evaluado

En un estudio con 4.492 gerentes evaluados, el 62% de la varianza de las calificaciones se explicó por las peculiaridades de cada evaluador. El desempeño real solo explicó el 21%.

Scullen, Mount y Goff (2000), Journal of Applied Psychology.

47%

En Chile, casi la mitad de las empresas evalúa una sola vez al año

El 47% de los colaboradores chilenos reporta una única evaluación anual y solo el 22% reporta dos.

Buk, Work in Progress (2025), más de mil colaboradores en Chile.

57%

Solo el 57% siente que la evaluación le sirvió para mejorar

El resto es neutral o directamente no percibe ningún impacto en su desempeño. Casi la mitad del esfuerzo del ciclo no le llega a nadie.

Buk, Work in Progress (2025).

Cinco dolores que seguro reconoces

01 «Hacemos la evaluación y no pasa nada»

El ciclo se cumple, las notas se cierran y la organización sigue igual. Cuando la evaluación no alimenta decisiones visibles de desarrollo, reconocimiento o mejora, se convierte en un trámite que todos completan y nadie usa. Es el dolor madre: sin consecuencias, el proceso pierde sentido para todos.

02 «El feedback llega cuando ya no sirve»

El 56% de las personas revisa sus metas con su jefatura una vez al año o menos, según Gallup (2024). Un error de marzo se conversa en diciembre, cuando ya no se puede corregir. Y la claridad de expectativas, la base de cualquier sistema de desempeño, viene cayendo hace una década: hoy menos de la mitad de las personas sabe con claridad qué se espera de ella en el trabajo.

03 «La nota depende de quién te evalúa»

Es el hallazgo más incómodo de la investigación: las calificaciones dicen más del evaluador que del evaluado. Cada jefatura trae su propia vara, sus sesgos de memoria reciente, de benevolencia o de tendencia al centro. Sin registro de evidencias durante el período y sin calibración entre jefaturas, dos personas con el mismo desempeño reciben notas distintas. Y las personas lo saben: solo el 22% percibe su proceso como justo y transparente, según Gallup (2024).

La evaluación anual responsabiliza a las personas por lo que hicieron el año pasado, a costa de mejorar el desempeño presente y futuro.

Cappelli y Tavis, Harvard Business Review (2016).



Cinco dolores que seguro reconoces

04 «Horas de formularios que nadie vuelve a mirar»

Deloitte midió el costo de su propio ciclo antes de rediseñarlo: cerca de 2 millones de horas al año entre formularios, reuniones y calificaciones, según Buckingham y Goodall en Harvard Business Review (2015). En una empresa mediana la escala es otra, pero la proporción se repite: el ciclo consume las horas más caras de la organización, las de las jefaturas, y devuelve un archivo. Cuando el formulario pide más de lo que decide, sobra formulario.

05 «Mis jefaturas no saben ni alcanzan a evaluar»

Solo el 26% de las organizaciones considera que sus jefaturas son realmente efectivas habilitando el desempeño de sus equipos, según Deloitte (2025). No es mala voluntad: es que nadie les enseñó a sostener la conversación, y el sistema les pide llenar formularios en vez de conversar. Cualquier rediseño que se traduzca en más carga administrativa para la jefatura nace muerto.

LA REGLA QUE ORDENA TODO

Cero sorpresas: si algo aparece por primera vez en la evaluación, la conversación llegó tarde.



Esa regla simple es el corazón de la gestión continua. Todo lo que sigue en esta guía, las tres conductas, el índice y las métricas, existe para que se cumpla: que la evaluación formal confirme lo que ya se conversó durante el año, en vez de revelarlo.

El modelo 365: tres conductas permanentes, no un evento

Las organizaciones que rediseñaron su gestión del desempeño no agregaron tecnología ni formularios: cambiaron conductas. Adobe reemplazó la evaluación anual por conversaciones continuas en 2012, documentado por Stanford Graduate School of Business (2014). Deloitte pasó a conversaciones semanales entre líder y equipo, según Buckingham y Goodall (2015). Y hacia 2016 más de un tercio de las empresas de Estados Unidos ya había abandonado el hito anual, según Cappelli y Tavis (2016). El patrón común son tres conductas:

CONDUCTA 1

Expectativas claras

- Cada persona sabe qué se espera de ella este trimestre, por escrito y en simple.
- Las metas se ajustan cuando la realidad cambia, no se momifican en enero.

CONDUCTA 2

Conversación corta y frecuente

- 15 a 30 minutos al mes entre jefatura y colaborador, con agenda fija: avance, obstáculos, siguiente paso.
- El feedback se entrega cerca del hecho, no se acumula para diciembre.

CONDUCTA 3

Crecimiento visible

- Cada conversación termina con un compromiso de desarrollo concreto.
- La evaluación formal confirma lo conversado y decide: desarrollo, reconocimiento o plan de mejora.

LA EVIDENCIA DEL IMPACTO

Con conversaciones de avance trimestrales, las personas muestran **90% más compromiso** y perciben el proceso como justo **2,1 veces más**. Gallup (2024).

La evaluación formal no desaparece: se vuelve más corta y más justa, porque llega con el trabajo del año ya conversado. Y el 360, cuando existe, deja de ser un veredicto para ser lo que debe ser: un insumo de desarrollo.

El Índice de Gestión Continua

Marca cuánto se parece cada afirmación a tu organización hoy. Suma los puntos: el resultado va de 0 a 30 y es tu línea base. En 90 días vuelves a medir con la misma pauta.

0 No ocurre **1** Ocurre a veces, depende de la jefatura **2** Ocurre en la mayoría de los equipos

3 Está instalado: es la norma

	AFIRMACIÓN	0	1	2	3
1	Cada persona tiene expectativas escritas y vigentes para este trimestre.	☐	☐	☐	☐
2	Cada persona tuvo al menos una conversación de avance con su jefatura en los últimos 90 días.	☐	☐	☐	☐
3	Las metas se revisan y ajustan durante el año, no solo se fijan al inicio.	☐	☐	☐	☐
4	El feedback se entrega cerca del hecho; no se guarda para la evaluación.	☐	☐	☐	☐
5	Nadie se sorprende con su resultado al cierre del ciclo.	☐	☐	☐	☐
6	Las jefaturas registran ejemplos concretos durante el período; no evalúan de memoria.	☐	☐	☐	☐
7	Las calificaciones se calibran entre jefaturas antes de cerrarse.	☐	☐	☐	☐
8	El formulario pide solo lo que decide algo; el ciclo formal es corto.	☐	☐	☐	☐
9	La evaluación tiene consecuencias visibles: desarrollo, reconocimiento o plan de mejora.	☐	☐	☐	☐
10	El área de personas presenta a gerencia métricas del proceso, no solo el porcentaje de cumplimiento.	☐	☐	☐	☐

Aplicalo primero tú y luego pídeselo a 3 o 4 jefaturas de áreas distintas. La diferencia entre las respuestas ya es un diagnóstico.

Qué significa tu resultado

0 a 8

Ritual anual

La evaluación existe como trámite: se llena, se archiva y no decide nada. La buena noticia: desde aquí, cualquier conducta nueva se nota rápido. Parte por una sola: expectativas escritas del trimestre para cada persona. Nada más hasta que eso funcione.

9 a 15

Proceso en transición

Hay piezas funcionando, pero dependen de la buena voluntad de cada jefatura. El foco es convertir lo voluntario en norma: instala la conversación mensual con agenda fija y mide su cumplimiento. Todavía no inviertas en herramientas; invierte en el hábito.

16 a 23

Gestión continua parcial

Las conversaciones ocurren; ahora falta que la nota sea justa y que el proceso demuestre valor. El foco es la calidad: registro de ejemplos concretos, calibración entre jefaturas y el panel de métricas ante gerencia.

24 a 30

Gestión continua instalada

El sistema funciona y se nota. El desafío es sostenerlo con el tiempo y protegerlo de la rotación de jefaturas: cada líder nuevo se forma en las tres conductas en sus primeros 30 días. Aquí el 360 rinde de verdad, porque cae sobre una cultura de conversación ya instalada.

LA REGLA DE LA RE-MEDICIÓN

Guarda tu puntaje de hoy con fecha. Repite la pauta en 90 días. La diferencia entre ambos números es **tu primer dato duro ante gerencia.**



El plan de 90 días

Diseñado para una empresa mediana, sin plataformas nuevas y sin sumar carga a las jefaturas: reemplaza tiempo de formularios por tiempo de conversación.

DÍAS 1 A 30

Línea base y expectativas

- Aplica el IGC contigo y con 3 o 4 jefaturas. Guarda el puntaje con fecha.
- Toda persona recibe sus expectativas del trimestre por escrito, en media página.
- Anuncia la regla cero sorpresas a toda la organización, con el respaldo de gerencia.

DÍAS 31 A 60

La conversación mensual

- Cada jefatura sostiene su primera ronda: 15 a 30 minutos por persona, agenda fija de 3 puntos.
- Entrena la conversación con práctica entre jefaturas, no con teoría.
- Las jefaturas empiezan a registrar ejemplos concretos de desempeño, dos líneas por semana bastan.

DÍAS 61 A 90

Medir y mostrar

- Segunda ronda de conversaciones. Ya es rutina, no evento.
- Arma el panel de métricas de la página siguiente con los datos del trimestre.
- Re-mide el IGC y presenta a gerencia: línea base, resultado y las 2 métricas que más se movieron.

EL ERROR QUE MATA EL PLAN

Lanzarlo todo a la vez. La gestión continua se instala una conducta a la vez: primero expectativas, después conversación, al final métricas.

El panel de métricas

Seis indicadores calculables con una planilla. Ninguno requiere software nuevo. Preséntalos juntos, cada trimestre, en una sola página.

K1 Cobertura del ciclo

$$K1 = (\text{evaluaciones cerradas en plazo} \div \text{dotación elegible}) \times 100$$

Cuánto del ciclo formal termina a tiempo. Referencia sana: sobre 90%. Si está bajo, el problema suele ser el largo del formulario, no la disciplina de las jefaturas.

K2 Frecuencia de conversación

$$K2 = \text{conversaciones de avance del trimestre} \div \text{dotación}$$

El corazón del modelo 365. Meta: 1 o más por persona al trimestre. Es la métrica con más evidencia detrás: con revisiones trimestrales, 90% más compromiso y 2,1 veces la percepción de justicia, según Gallup (2024).

K3 Vigencia de metas

$$K3 = (\text{personas con metas revisadas en los últimos 90 días} \div \text{dotación}) \times 100$$

Distingue metas vivas de metas de adorno. El punto de partida típico es bajo: a nivel global, el 56% de las personas revisa sus metas una vez al año o menos, según Gallup (2024). Cualquier avance aquí se nota rápido.



El panel de métricas

K4 Dispersión por evaluador

K4 = desviación estándar del promedio de notas entre jefaturas comparables

El detector de sesgos. Si una jefatura promedia 2,9 y otra 1,8 con equipos similares, la nota está midiendo al evaluador, exactamente lo que encontraron Scullen, Mount y Goff (2000). Complemento útil: porcentaje de notas ajustadas en la sesión de calibración.

K5 Costo del ciclo

K5 = horas totales invertidas en el ciclo × costo promedio por hora

El argumento de eficiencia. La meta no es llegar a cero: es que K5 baje mientras K2 y K6 suben. Menos formulario, más conversación, con el mismo presupuesto.

K6 Utilidad percibida del proceso

K6 = % de acuerdo en un pulso anónimo de 3 preguntas

Las tres preguntas: me quedó claro qué se espera de mí; recibí feedback que me sirve; esto influyó en mi desarrollo. Es la aguja que esta guía promete mover. Referencia local de partida: hoy solo el 57% percibe que la evaluación le sirvió, según Buk (2025).

POR QUÉ ESTO LE IMPORTA A TU GERENCIA

Las organizaciones efectivas habilitando el desempeño de su gente tienen **2,08 veces más probabilidad** de reportar resultados financieros positivos. Deloitte (2025).

EL SIGUIENTE PASO

Del 360 a los 365

Si llegaste hasta aquí, ya tienes más que la mayoría: un diagnóstico honesto, tres conductas concretas y un panel para demostrar el avance con números.

En Bandada HC acompañamos a organizaciones medianas a instalar exactamente esto: gestión continua del desempeño con instrumentos diseñados en Chile, respaldo académico declarado y acompañamiento de verdad. La evaluación 360, las competencias y la calibración dejan de ser eventos aislados y pasan a ser parte de un sistema que las personas sienten justo.

Si quieres conversar cómo se vería en tu organización, escríbenos. Sin libreto de venta: una conversación de trabajo sobre tu realidad.

CONTACTO@BANDADAHC.COM



Daniela y Ester

fundadoras de Bandada HC · www.bandadahc.com