



En colaboración con

actua 


totara

10 PASOS PARA LOGRAR UNA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

**QUE GENERE MOTIVACIÓN,
COMPROMISO Y
SATISFACCIÓN LABORAL**

No importa que seas manager o miembro del equipo: las evaluaciones de desempeño no son generalmente algo que se espere con ilusión. Los managers suelen considerarlas poco más que una obligación por la que hay que pasar, y los empleados solo se preocupan por superar la situación sin percances.

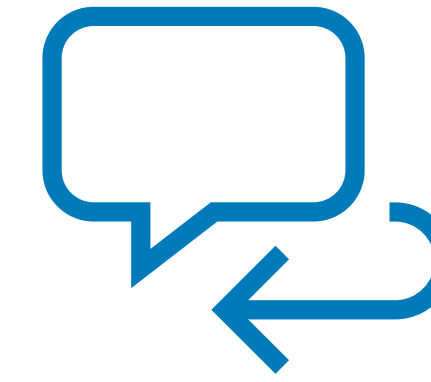
Según [una encuesta de empresas Fortune 1,000](#)¹ realizada por la Corporate Executive Board (CEB), el 66 % de los empleados estaban muy insatisfechos con su última experiencia de evaluación de desempeño. Esto no es apenas sorprendente, dado que muchas organizaciones aún dependen de una única revisión anual y no se habla más sobre el desempeño durante el año.

Esto es igual de malo tanto para managers como para empleados. Los managers se acaban obsesionando con los problemas de desempeño durante meses, y los empleados pueden adquirir malas costumbres de trabajo sin siquiera darse cuenta de que podrían estar haciendo algo mal. Luego, cuando finalmente llega la evaluación anual del desempeño, los empleados se sienten sorprendidos al escuchar que existen problemas de desempeño, y los managers se sienten frustrados por el tiempo que se ha tardado en abordar los problemas. En resumen, se pierde mucho tiempo y se pierden oportunidades para mejorar.



EL 66 % DE LOS EMPLEADOS ESTABAN MUY INSATISFECHOS CON SU ÚLTIMA EXPERIENCIA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SEGÚN UNA ENCUESTA REALIZADA POR LA CORPORATE EXECUTIVE BOARD (CEB).¹

¹ Harvard Business Review.



APORTAR COMENTARIOS CONTINUAMENTE

Un enfoque más eficaz para la **gestión del desempeño**² consiste en un feedback continuo, que hace que los problemas y comportamientos positivos afloren antes permitiendo así que todo el mundo esté en sintonía. Cuando el desempeño se gestiona de manera eficaz, tiene un impacto positivo en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral.

Entonces, ¿qué pasos prácticos puede adoptar una organización que busque ser ejemplo de procesos modernos para gestionar el desempeño? Sigue leyendo para descubrir los 10 pasos para lograr tu mejor año de gestión del desempeño y obtener las recompensas de una plantilla de empleados más centrados y motivados.

² Totaralearning.com



1

ANTES DE MIRAR HACIA ADELANTE, MIRA HACIA ATRÁS

Al comienzo del año fiscal de tu organización, los pensamientos se centrarán inevitablemente en las metas y objetivos a largo y corto plazo para los próximos 12 meses, y en cómo esas metas se traducen en los objetivos de los miembros del equipo. Dependiendo de la organización, estos objetivos pueden ser objetivos generales de alto nivel o pueden ser objetivos a más corto plazo para cada trimestre.

Pero antes de apresurarte directamente hacia un nuevo conjunto de objetivos, es importante tomarse un tiempo para revisar los objetivos del año pasado y si se alcanzaron o no. Desde una perspectiva del desempeño, se trata de comprender si el año anterior salió según lo planeado y, de no ser así, por qué no.

Si te tomas un tiempo para reflexionar, obtendrás datos y contexto valiosos antes de comenzar a planificar el año que viene.

¿Tus objetivos anteriores eran demasiado ambiciosos? ¿Cambiaron las circunstancias a mediados de año? ¿Hubo algún otro contexto comercial que hiciese que cumplir los objetivos anteriores fuese particularmente desafiante (o que ya no fuese necesario)?

Asimismo, esta es una oportunidad para celebrar cualquier logro. Si un empleado cumplió o superó sus objetivos personales, esto debe reconocerse



2

ESTABLECER UNA VISIÓN CLARA

PRIORIDADES DEL EMPLEADO: PASADO Y PRESENTE

PRIORIDADES PASADAS

Mi trabajo
Mis debilidades
Mi manager
Mi satisfacción
Mi sueldo

EXPECTATIVAS PRESENTES

Mi vida
Mis fortalezas
Mi guía
Mi aprendizaje y desarrollo
Mi propósito

A menudo nos olvidamos de comprobar si todo el mundo comprende la visión y el propósito general de la empresa.

Trabajar para alcanzar esos objetivos cotidianos tan importantes, como aumentar las ventas, impulsar la productividad o lograr tiempos de respuesta más rápidos para los clientes, no tiene sentido sin el contexto de la visión más amplia de la organización. Cuando los propósitos individuales y los de la empresa están en sintonía, la motivación aumenta y todos comprenden el papel que desempeñan en el éxito de la organización.

La visión de la organización también puede traducirse en una serie de visiones específicas de equipo más detalladas, que pueden unir equipos a menor escala.



Cuando los managers y los empleados trabajan juntos para establecer objetivos, es útil comprender cómo las metas de un individuo encajan con los objetivos más amplios de la organización.

Por ejemplo, si un manager de SEO comprende que su objetivo personal —ayudar al público a encontrar ciertas noticias— sustenta la visión de su organización de convertirse en la fuente de noticias políticas más fiable del país, este contexto le ayudará a comprender mejor su papel en la empresa, y tendrá algo en lo que trabajar junto con sus compañeros.

A continuación te mostramos un ejemplo sencillo:





CÓMO INSPIRAR A LAS PERSONAS CON TU VISIÓN

Si vas a inspirar y motivar a las personas de tu organización, que pueden abarcar muchos puestos, ubicaciones geográficas y personalidades, debes elegir sabiamente. Si la visión es demasiado vaga, es probable que no signifique nada para nadie, mientras que una visión demasiado específica puede no llegar a todo el público.

El emprendedor [William Craig sugiere](#)³ elegir una visión que sea convincente y práctica haciendo preguntas como:

- *¿Cuál es el objetivo principal de la organización?*
- *¿Cuáles son sus valores fundamentales?*
- *¿Qué queremos lograr a largo plazo?*

Es probable que esto sea impulsado por la alta dirección, y el equipo de liderazgo (o de RR. HH.) debe traducir una visión abstracta en algo más tangible para los miembros del equipo.

Una forma de hacer esto es conseguir «embajadores de la visión». Cualquier equipo de marketing comprenderá los beneficios de los embajadores de la marca, pero las organizaciones también pueden aprovechar los beneficios de los embajadores de la visión, que son responsables de mantener la visión de la organización en primer plano y enfatizar su importancia.

³ Forbes

Los embajadores de la visión pueden abarcar desde la alta dirección (el fundador o director ejecutivo de la organización debería desempeñar un papel importante) hasta los directores de equipo, e incluso miembros de confianza que encarnen y adopten con autenticidad la visión de la organización. No es ningún secreto que muchos de nosotros confiamos en las declaraciones corporativas de nuestros compañeros, por lo que contar con la ayuda de embajadores en todos los niveles ayuda a promover la aceptación y el entusiasmo por la visión.

VALORES

PROPÓSITO

OBJETIVOS



3

ESTABLECER OBJETIVOS MEJORES



El enfoque tradicional para establecer metas es que el manager determine varios objetivos al comienzo del año con poca o ninguna participación del empleado. Estos objetivos nunca se vuelven a mencionar o solo se revisan al final del año, momento en el que ambas partes suelen haber olvidado cuáles eran las metas, y estas se descartan a cambio de un nuevo conjunto de objetivos. Obviamente, este enfoque es poco más que una obligación por la que hay que pasar, y nunca motivará a los empleados (o managers) a mejorar el desempeño. En todo caso, esta es una experiencia muy desmotivadora.

El establecimiento efectivo de metas emplea objetivos claros y alcanzables, con métricas de éxito significativas tanto a nivel individual como para la organización. ¿Cuál es el fin del objetivo?

Hay dos tipos principales de objetivos:

- Los **objetivos cuantitativos** se pueden controlar claramente usando indicadores o estadísticas
- Los **objetivos cualitativos** se basan en juicios sin datos concretos

Los objetivos cuantitativos se pueden usar para aumentar las ventas, impulsar la producción o mejorar las puntuaciones netas de promotor (NPS, por sus siglas en inglés).

Los objetivos cualitativos pueden cubrir aspectos como mejorar las habilidades de comunicación, controlar mejor las conversaciones difíciles o cambiar comportamientos. Ambos tipos de objetivos tienen valor, y algunos pueden adaptarse mejor a determinados puestos.

Por ejemplo, es posible que el desempeño de una recepcionista no se evalúe en función de indicadores específicos, sino de factores como el profesionalismo, la amabilidad y el feedback de los clientes; mientras que es probable que un vendedor sea evaluado por sus cifras de ventas, generación de clientes potenciales y nivel de actividad.

Por ello, es esencial establecer diferentes objetivos para cada individuo en lugar de medir el desempeño de todos en comparación con un conjunto estandarizado de metas. Existen varios modelos para establecer objetivos, pero dos enfoques populares son los Objetivos y resultados clave (OKR, por sus siglas en inglés) y los objetivos SMART.



OKR

El concepto OKR se remonta a la década de 1980, pero Google lo popularizó como técnica de gestión en 1999. Desde entonces, se ha adoptado en muchos lugares como una forma de establecer estrategias y objetivos durante un período de tiempo específico para individuos y equipos.

Los OKR se pueden utilizar para realizar un seguimiento del progreso y medir el desempeño al final de un período de trabajo (como mensual o trimestral).

Proporcionan claridad sobre el progreso hacia los objetivos individuales y de equipo, y los beneficios son dobles: en primer lugar, les ofrecen a los empleados algo tangible sobre lo que trabajar durante un periodo de tiempo más corto, en comparación con el establecimiento de objetivos anuales tradicionales; y en segundo lugar, permiten que los managers evalúen el desempeño y el progreso de forma más objetiva.



OBJETIVOS

Cualquier cosa puede ser un objetivo. La clave para establecer un buen objetivo es expresar claramente lo que esperas lograr, de manera que luego puedas comprobar si has logrado tu objetivo o al menos has progresado hacia él. Esto es algo relativamente amplio, así que te ofrece un objetivo de alto nivel que lograr.



RESULTADOS CLAVE

Los resultados clave son expresiones cuantitativas de éxito o progreso hacia un objetivo. Al hacer que los objetivos sean cuantificables, podrás comunicar lo que es importante para el negocio y acordar los criterios que contribuyen a ese objetivo.

Uno de los principales beneficios de los OKR es que ofrecen transparencia, tanto para los managers como para los empleados. Una vez que se han establecido los objetivos y los empleados conocen los indicadores precisos con los que se medirán, ya tendrán una idea clara de cómo se ve el éxito, mientras que los managers podrán evaluar el desempeño de manera más objetiva utilizando criterios específicos.

Objetivos SMART

Los objetivos SMART se estructuran utilizando un conjunto de criterios para mejorar las posibilidades de lograr ese objetivo, a saber:

(S)PECIFICO - describe tu objetivo utilizando una declaración de intenciones de alto nivel que cubra las 5 preguntas: quién/qué/cuándo/dónde/cuál

(M)EDIBLE - ¿qué indicadores utilizarás para determinar el éxito?

(A)LCANZABLE - establece metas que sean alcanzables y realistas

(R)ELEVANTE - asegúrate de que la meta esté en sintonía con los objetivos comerciales generales

CON LÍMITE DE (T)IEMPO - asegúrate de que sean motivadores, no estresantes; si la fecha objetivo resulta demasiado estresante, puede ser una señal de que el objetivo no es alcanzable ni relevante

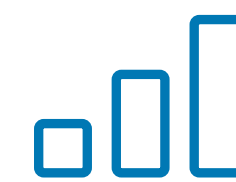
El enfoque SMART de los objetivos tiene varios beneficios. Proporciona a los empleados y a sus managers un enfoque y una dirección, lo que puede ser muy motivador. También se pueden asignar a actividades de formación específicas, como cursos, seminarios o coaching, para garantizar el éxito del objetivo.

Por ejemplo, en los casos anteriores se puede recomendar un seminario de formación sobre productos para el vendedor que busca aumentar sus ventas, mientras que el empleado que busca mejorar la valoración de sus clientes puede centrarse en un módulo de elearning sobre servicio al cliente.

SMART



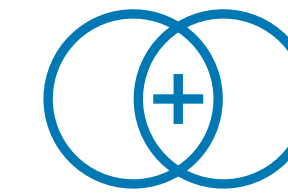
(S)PECÍFICO



(M)EDIBLE



(A)LCANZABLE



(R)ELEVANTE



CON LÍMITE DE (T)IEMPO

4

CREAR IMPULSO

En realidad, los objetivos solo son el comienzo. El siguiente paso es establecer un plan de desarrollo integral que les ofrezca a los managers y empleados una visión clara de cómo progresar.

MARCOS DE COMPETENCIA

Las competencias son habilidades, conocimientos o comportamientos cuantificables que los empleados requieren para desempeñar sus funciones, y están estrechamente vinculadas a los planes de desarrollo. Las plataformas como Totara Perform permiten que los managers creen estructuras de cumplimiento y competencias en todas las divisiones y puestos de una organización, vinculando las competencias a cursos, puestos de trabajo y planes de aprendizaje.

Los managers pueden asignar una «valoración» (como principiante, intermedio o experto) a cada competencia del plan de aprendizaje de un empleado en función del nivel de su competencia (como al completar la formación, si se observan estos comportamientos en sus funciones diarias, o por certificaciones o reconocimientos de puestos anteriores).

CREAR UN PLAN DE DESARROLLO

La creación de un plan de desarrollo siempre debe ser un proceso colaborativo. El manager no debe limitarse a imponer un plan a un empleado, sino que debe escuchar de qué manera quiere progresar el empleado, y además debe ofrecerle asesoramiento y orientación. Con tus objetivos en mente, ahora es el momento de mirar hacia atrás y averiguar qué formación es necesaria para llegar al punto final.

Aquí es donde una plataforma integrada de formación y desempeño (como Totara Talent Experience Platform TXP) entra en juego, permitiéndote vincular cursos y recursos relevantes al plan de formación y usarlos para evaluar fácilmente el progreso hacia los objetivos de desempeño acordados.

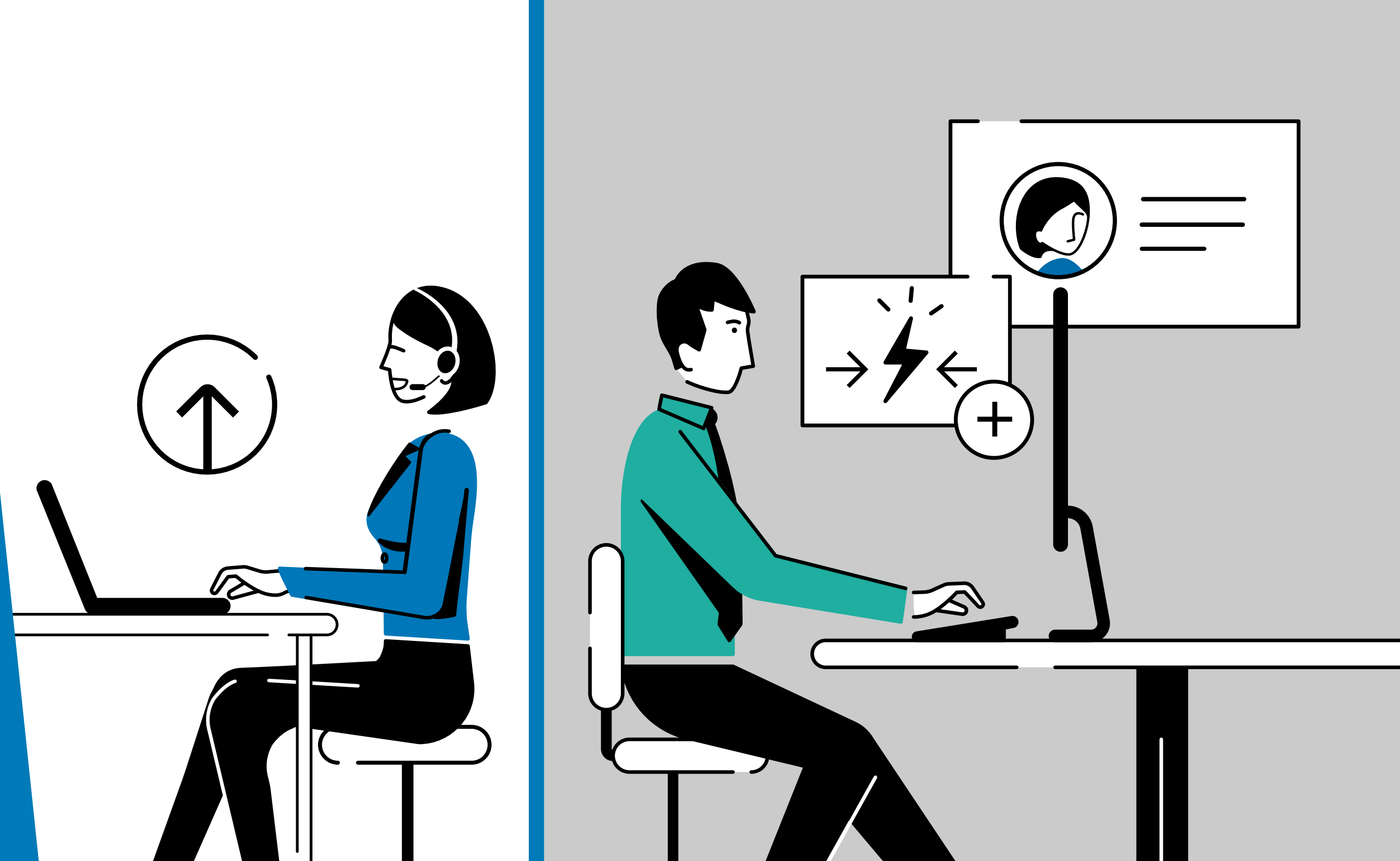


VEAMOS UN EJEMPLO

Yolanda, de Asistencia al cliente, se ha fijado el objetivo de «convertirse en manager de asistencia al cliente para finales de año».

Su gerente, Eduardo, analiza la formación que Yolanda ha realizado y sugiere que añada el módulo elearning «Resolución de conflictos» a su plan de aprendizaje.

Eduardo le explica cómo este curso la ayudará a mejorar sus habilidades en esta área y así, avanzar hacia su objetivo. Le vincula este curso con su plan de aprendizaje y también adjunta algunas listas de verificación útiles y unos recursos de apoyo para su desempeño. Así la ayuda a demostrar sus nuevas habilidades en el trabajo. Yolanda completa su formación y Eduardo está contento con el progreso y el desempeño de ella, así que la asciende a manager de asistencia al cliente.



Crear un plan de desarrollo sin objetivos es mucho más difícil, porque el empleado no está trabajando para nada en particular, lo que significa que puede perder la perspectiva y la dirección.

La función del manager no es dictar cómo se debe alcanzar este objetivo, sino que debe emplear sus conocimientos acerca de las formas de progresión típicas de la organización y, a través de ellas, sugerir un material de aprendizaje que se adapte a los empleados y les ayude a aprender las nuevas habilidades y comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos.

QUÉ ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE SE PUEDEN INCLUIR

Normalmente, un plan de desarrollo incluirá como mínimo módulos de elearning y/o seminarios presenciales. Pero piensa en cada empleado individual: ¿Cómo aprenden mejor? ¿Qué los inspirará o hará que piensen de manera diferente? Estas son solo algunas de las actividades que podrías considerar añadir a un plan de desarrollo:

- *Módulos de elearning*
- *Seminarios presenciales*
- *Seminarios web*
- *Videos*
- *Eventos o conferencias*
- *Programas de orientación/«coaching»*
- *Libros, diarios y revistas*
- *Artículos*
- *Podcasts*
- *Boletines por correo electrónico*
- *Foros*
- *Redes sociales*
- *Talleres de trabajo (workshops)*
- *Proyectos especiales*

Regístrate para obtener acceso gratuito a nuestro programa de creación de cursos.

(Disponible en inglés)



5

CHECKING-IN

Las revisiones son una parte esencial de la agenda moderna de la gestión del desempeño. Los managers deben programar revisiones informales con sus empleados para asegurarse de que no pierdan la perspectiva, de que estén centrados en sus objetivos y de poder eliminar cualquier barrera que se interponga en su camino hacia el éxito.

Las revisiones informales de desempeño aumentaron un 19 % entre 2016 y 2017. ⁴

⁴ WorldatWork

⁵ Totaralearning.com

⁶ Adobe

¿CÓMO SON LAS REVISIONES?

En una encuesta reciente realizada por Totara descubrimos que el 86 % de las organizaciones realizan actualmente [revisiones de desempeño](#) ⁵. Curiosamente, alrededor de una tercera parte de estas revisiones se realiza semanalmente, y casi una quinta parte se realiza mensualmente. Esto muestra que las organizaciones reconocen beneficios por llevar a cabo revisiones habituales durante todo el año. De hecho, en 2012, tras un período de frustración con las revisiones de desempeño anuales, [Adobe optó por descartar las evaluaciones anuales definitivamente](#) ⁶,

El 70 % de las revisiones se lleva a cabo entre los empleados y sus managers, y casi el 60 % de los encuestados también dice haber realizado revisiones con los miembros de su equipo. El 64 % de las revisiones se realiza presencial, mientras que el 22 % se realiza online, lo que sugiere que muchos managers y empleados aún valoran el contacto en persona.

Es alentador ver que tanto managers como empleados planifican el 50 % de las revisiones, lo que demuestra que estas revisiones habituales son beneficiosas para ambas partes. Más de las tres cuartas partes de las revisiones son informales o muy informales, lo que demuestra que pueden ser una forma rápida y eficaz de ponerse en contacto, resolver problemas y establecer prioridades en común para la próxima semana o mes.





Sin embargo, una tercera parte de las organizaciones no guarda los resultados de estas revisiones informales. Aunque es posible que no haya resultados formales o resultados que documentar, puede que valga la pena tomar nota de lo que se habló, apuntar los desafíos y el tono general de la conversación, ya que todo esto puede ayudar en futuras discusiones o revisiones formales de desempeño.

¿Qué temas has mencionado en las revisiones?

FUTURO DESEMPEÑO DESAROLLO PROFESIONAL

PLANIFICACIÓN PROYECTOS PERSONALES

OBJETIVOS **BIENESTAR** PROBLEMAS **RETOS**

TAREAS AUDIENCIAS **SATISFACCIÓN**

COMPETENCIAS **PROGRESO** CARGA DE TRABAJO



CONSEJOS PRÁCTICOS PARA PROGRAMAR REVISIONES

- Programa reuniones a intervalos regulares durante los próximos 6 a 12 meses
- Encuentra un espacio privado, como una oficina tranquila o una sala de reuniones
- Organiza reuniones de 30 minutos, divididas aproximadamente en 15 minutos para el empleado y 15 minutos para el manager
- No te pierdas nunca una reunión; vuelve a programarla si es necesario, pero no la canceles
- Comienza siempre con la agenda del empleado, y luego el manager podrá continuar con sus puntos de discusión
- Tómate el tiempo para establecer una buena relación, hablar sobre la satisfacción laboral, las necesidades de desarrollo y luego avanzar hacia los objetivos acordados
- Si te cuesta encontrar puntos de discusión, céntrate en:
 - Comentarios positivos
 - Críticas constructivas
 - Comentarios para el manager
 - Problemas organizativos y noticias
 - Actualizaciones del proyecto, como por ejemplo horarios, prioridades y cargas de trabajo
 - Oportunidades de desarrollo
 - Delegación de proyectos o tareas
- Toma notas durante la reunión y haz un seguimiento de las medidas de acción en la próxima reunión

QUÉ DECIR EN UNA REUNIÓN DE REVISIÓN

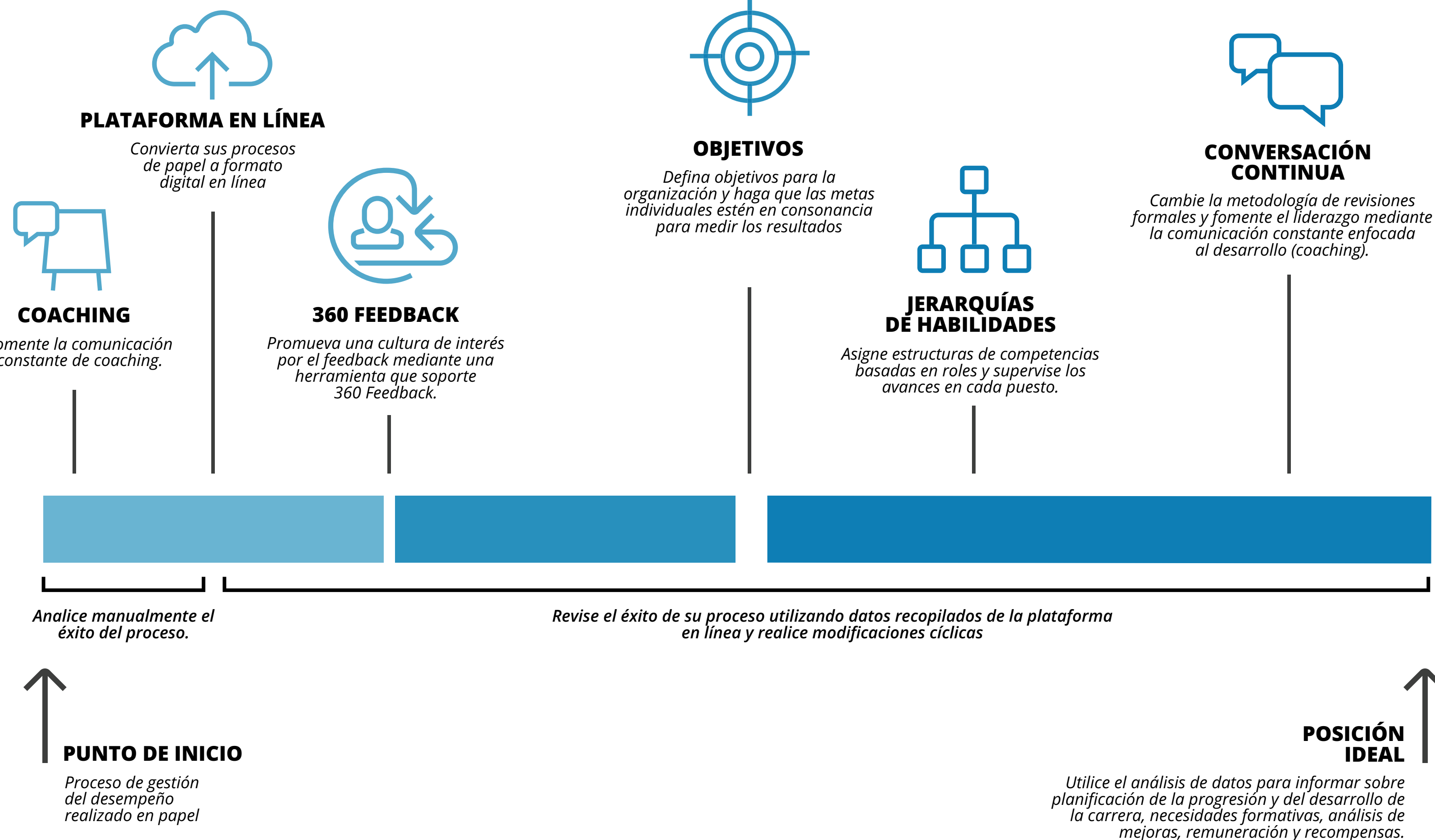
No existe una estructura única para una reunión de revisión, y es probable que el formato varíe según las personas involucradas. Sin embargo, para ayudar a guiar la conversación y garantizar que sea abierta, centrada y productiva para ambas partes, aquí tienes algunos puntos de conversación que debes tratar:

- *¿Cómo ha ido esta semana/mes?*
- *¿Puedes contarme alguna novedad sobre... [proyecto]?*
- *¿Tienes alguna pregunta sobre... [proyecto/problema]?*
- *¿Qué tareas están adelantadas o retrasadas?*
- *¿En qué áreas de tu trabajo te sientes más o menos seguro?*
- *¿Tienes alguna sugerencia/mejora sobre...?*
- *¿Qué se interpone en tu camino?*
- *¿Cómo puedo ser más útil?*
- *¿Cómo abordarás [problema/objetivo]?*
- *¿Qué podemos hacer diferente?*
- *¿Qué has aprendido de [experiencia]?*

El tono de la conversación debe ser sobre la búsqueda de información y la reflexión, en ningún momento debe ser acusatorio o agresivo. Además, debes tener en cuenta que los miembros más discretos del equipo pueden sentirse más cómodos compartiendo sus pensamientos, opiniones e ideas en esta conversación privada e informal, así que asegúrate de comenzar el diálogo sobre cualquier tema sobre el que creas que podrían añadir algo útil.



ANÁLISIS DETALLADO MEDIANTE REVISIONES SEMESTRALES



Un evento importante que falta en muchas agendas de gestión del desempeño es la revisión a mitad de año.

Esta reunión tiene lugar en algún momento entre las revisiones habituales y la revisión anual de desempeño. No es necesario que sea una reunión formal, pero debe brindar la oportunidad de ponerse al día sobre cómo avanza el empleado con respecto a sus metas y objetivos, incluida la identificación de obstáculos y desafíos, y la posibilidad de modificar las metas si es necesario.

Hacer un balance a mitad del año ayuda a los managers y empleados a comprender cómo están progresando, y les da alguna indicación sobre si van bien encaminados para lograr sus objetivos. También es un buen momento para revisar cualquier problema de desempeño que pueda haber surgido en la primera mitad del año, o para compartir comentarios positivos y reconocer el buen desempeño.

QUÉ TRATAR EN TU REVISIÓN DE MITAD DE AÑO

Tanto los gerentes como los empleados deben tomarse el tiempo para anotar algunas ideas antes del control semestral, de manera que se aseguren de que todo esté cubierto.

- ¿Qué cosas de tu función van bien?
¿Cuáles son tus principales logros en lo que va de año?
- ¿Qué no va tan bien? ¿Por qué crees que es?
- ¿Qué avances estás logrando hacia los objetivos que nos propusimos a principios de año?
- ¿Hay algún objetivo que se deba cambiar?
¿Quieres añadir o eliminar objetivos?
- ¿Cómo vas con tu aprendizaje?
¿Qué crees que ha sido particularmente útil hasta ahora?
¿Existe alguna formación que te pueda beneficiar durante el resto del año?
- ¿Qué quieres haber logrado antes de fin de año?
- ¿Estás trabajando para lograr objetivos personales, como por ejemplo un ascenso, un aumento de sueldo, la obtención de una titulación, etc?



UNA NOTA SOBRE ORIENTACIÓN Y COACHING

Ahora que el empleado ha tenido varios meses para trabajar en el aprendizaje asignado en su plan formativo, podría ser un buen momento para considerar añadir algún apoyo adicional al desempeño en forma de orientación y coaching. Al avanzar hacia un modelo de gestión del desempeño continuo te dirigirás hacia una cultura de coaching/orientación, y hay muchos casos en los que tiene sentido formalizar este proceso.

En algunos casos, esto podría significar que el empleado trabaje más de cerca con su superior jerárquico. Pero también vale la pena considerar si esa orientación o coaching podría provenir de otra persona en la organización, o incluso de alguien externo. Por ejemplo:

Amanda es ingeniera júnior en una organización dominada por hombres. Ha desarrollado sus habilidades rápidamente y ya ha completado toda la formación de su plan de aprendizaje. Está deseando alcanzar el nivel de ingeniera senior en dos años, pero le resulta difícil que sus ideas se escuchen en las reuniones y le preocupa que se deba a que es una mujer más joven. Su manager, Carlos, establece una relación de tutoría entre Amanda y la ingeniera sénior Elisa, que sufrió los mismos problemas que Amanda hace varios años, para ayudar a Amanda a superar estos retos.



De hecho, programas como estos son cada vez más populares. [Women in Learning](#)⁷ aborda la desigualdad de género que afecta a las mujeres en el sector del aprendizaje y ayuda a las mujeres a obtener el apoyo y la inspiración que necesitan para prosperar en sus carreras profesionales. Organizaciones como esta existen en innumerables ubicaciones y sectores para apoyar a los empleados de entornos desfavorecidos, grupos marginados y cualquier persona que busque orientación sobre cómo progresar en su carrera profesional. Si no existe un grupo externo, ¿podría esto ser algo que tu organización consideraría establecer para mejorar el acceso a las oportunidades y el desarrollo personal?

⁷ Womenlearning.co.uk



7

PROPORCIONAR MEJOR FEEDBACK

Una razón por la que muchos managers evitan las revisiones es porque se sienten incómodos al compartir sus comentarios con sus empleados. Aunque puede ser incómodo compartir críticas constructivas o comentarios negativos, es una parte importante del papel de un managers y, sin estos comentarios, los empleados acaban desorientados y no pueden rectificar su comportamiento de manera oportuna.

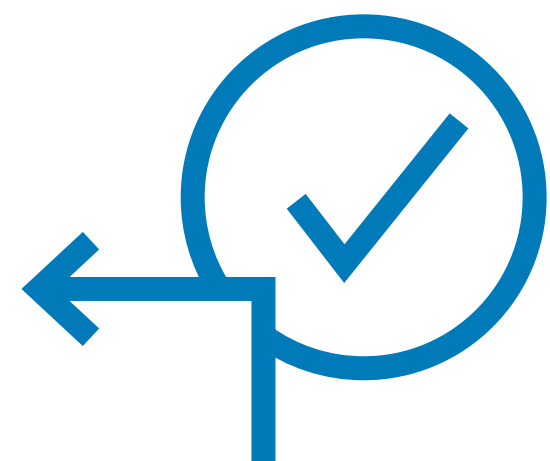
Si los comportamientos perjudiciales continúan, pueden llegar a convertirse en un problema de desempeño mucho mayor en el futuro, por lo que es mejor abordar los problemas en el momento e idealmente cortarlos de raíz.

Asimismo, es igual de importante reconocer el buen desempeño en su justo momento. Elogiar o reconocer el trabajo bien hecho en el momento puede fomentar la motivación y hacer que los empleados se sientan valorados, lo que en última instancia es bueno para el ánimo y ayuda a desarrollar la cultura de retroalimentación.

El 94 % de los empleados preferiría que sus managers compartiesen sus comentarios en tiempo real, en lugar de esperar hasta final de año. ⁸

⁸ Reflektive.





CÓMO PROPORCIONAR BUEN FEEDBACK

Dar y recibir comentarios son habilidades importantes en sí mismas y que todo buen manager (y empleado) necesita tener. Aunque la forma de realizar los comentarios —ya sean positivos o negativos— dependerá de la situación, hay algunos pasos importantes que se deben dar para garantizar un planteamiento profesional y que el destinatario tenga la oportunidad de responder.

Pide permiso para hacer feedback

En particular, si se están haciendo comentarios en un control informal o en una conversación ad hoc, primero debes preguntarle al receptor si le importa que compartas algunos comentarios con él o ella.

Indica lo que has observado

Sé objetivo, no tomes partido ni acuses de nada. En cambio, explica objetivamente lo que has observado o te han dicho. Si haces comentarios en nombre de otra persona, ten cuidado de no presentarlos como un hecho.

Explica la repercusión

De nuevo, expón los hechos. No te implique emocionalmente, solo dile al receptor del comentario qué repercusión ha tenido su comportamiento en la organización o con sus compañeros, ya fuese generando más trabajo para otra persona, ralentizando un proceso o molestando a un compañero.

Párate y escucha

Es fundamental que le des al destinatario de los comentarios la oportunidad de dar su versión de los hechos. Tal vez nos hayamos perdido una parte del contexto importante, o puede que haya una explicación razonable para el comportamiento.

Sugiere un siguiente paso positivo

Tras los comentarios se deben proponer las acciones que se deben tomar a continuación. Puede ser un cambio de comportamiento, formación adicional, orientación u otra cosa. El receptor debe salir de la conversación sabiendo qué ha hecho mal, qué puede hacer para corregir la situación y qué se espera de él en el futuro.



EJEMPLO DE UNA CONVERSACIÓN DE FEEDBACK

«Alex, ¿te importa si comparto algunos comentarios contigo? Otro manager me ha dicho que ha visto algunos errores tipográficos en tus documentos incluso después de haber sido revisados. Esto ha hecho que otros correctores de pruebas hayan tenido que revisar los documentos en el último minuto para asegurarse de que no incumplamos ningún plazo. ¿Puedes decirme algo al respecto?».

«Sí, he estado un poco distraído últimamente porque tengo muchísimo trabajo. No tengo tiempo para revisar mis documentos tan a fondo como me gustaría, y no parece que mi carga de trabajo vaya a disminuir en un futuro próximo».

«Bien, vamos a ver cómo podemos gestionar tu carga de trabajo y darte el tiempo que necesitas para concentrarte en esta tarea».

8

MIRAR HACIA EL FUTURO

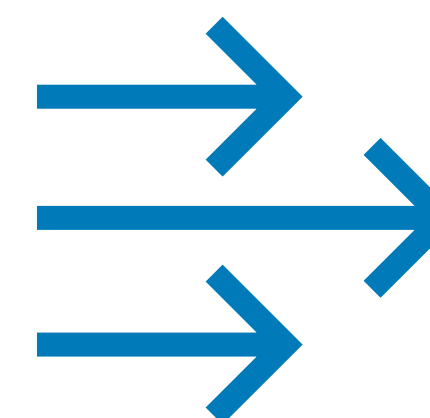
No cabe duda de que una de las principales razones por las que los empleados buscan mejorar sus habilidades en el lugar de trabajo es para avanzar en sus carreras.

Es importante tener en cuenta que esto no lo verán de igual manera todos los empleados. Aunque esto puede ser un paso directo hacia un puesto de gestión, muchos empleados no querrán o no serán adecuados para este tipo de puesto. Algunos empleados quieren dominar sus habilidades actuales y convertirse en expertos en su área, mientras que otros pueden querer permanecer en su puesto actual pero asumir más responsabilidades. Otros aún pueden estar interesados en desarrollar sus habilidades en un área específica para pasar a otra parte del negocio.

Ningún manager quiere perder a un gran empleado, pero es importante pensar objetivamente y observar los tipos de funciones que ofrece tu organización. Vale la pena hacer esto antes de la evaluación de fin de año, para que los managers estén preparados para tener conversaciones con los empleados que hayan logrado sus objetivos de desempeño, aquellos que hayan progresado en su plan de aprendizaje y ahora estén buscando discutir sus próximos pasos.

La buena noticia es que si se ha estado registrando y siguiendo el progreso a través de un sistema de gestión del desempeño, cuando tengas la discusión de evaluación debería ser relativamente sencillo ver quién

habrá alcanzado sus objetivos de desempeño y qué medidas necesitarán de ti como manager. Con Totara Perform también puedes realizar un seguimiento del progreso hacia un objetivo profesional con competencias para comprender mejor qué habilidades se tienen ya y cuáles se necesitan, aunque esto también se puede ver de manera más flexible en las notas de las conversaciones de control.



Para los managers, seguir de cerca el desempeño y el progreso de los empleados, particularmente a medida que se acerca el final del año, es útil por varias razones:



1

Solucionar una falta de talento gestionando empleados con habilidades relevantes o con el potencial de obtenerlas rápidamente.

Si a tu equipo le falta alguna capacidad e identificas que uno de tus empleados sobresale en las habilidades necesarias para esta función, puedes sugerir que el empleado asuma dicha función, ya sea por tratarse de un cambio de puesto formal o añadiendo responsabilidades adicionales en su función actual.

2

Colocar a las personas en puestos o equipos donde sus habilidades sean más necesarias.

Esto puede deberse a que tienen un conjunto de habilidades único, porque sus habilidades complementan las del equipo en general o aprovechan sobresaliente de un empleado en un área en particular.

3

Prepararse para lo que venga, sea lo que sea.

Estar al tanto de las habilidades y competencias de tu equipo te ayudará a responder más rápido ante cualquier desafío futuro. Si un empleado con habilidades especializadas se va, se requiere urgentemente una nueva habilidad o tú necesitas ser mentor de un nuevo empleado, tendrás una clara ventaja si ya tienes un buen manejo de las habilidades y capacidades únicas de tu equipo.



PREGUNTAR CON FEEDBACK 360 GRADOS



Como manager, podrías pensar que estás en la mejor posición para evaluar el desempeño de tus empleados. Sin embargo, a menos que trabajes muy de cerca con cada uno de tus empleados a diario, es probable que puedas aprender mucho de las otras personas de tu organización que también trabajan con los miembros de tu equipo.

El feedback de 360 grados es una forma de recopilar opiniones y comentarios de todos los que trabajan o se relacionan con tus empleados. Este feedback provendrá de ti, de tus compañeros, de otros equipos o incluso de proveedores externos, proveedores o clientes.

CASO 1:

Marco forma parte de tu equipo de ventas. Siempre tiene excelentes cifras de ventas y, en lo que a ti respecta, es el miembro estrella de tu equipo. Sin embargo, en una sesión anónima de comentarios de 360 grados, varios de tus clientes revelan que no están contentos con su servicio al cliente y que cada vez les resulta más difícil localizarlo. Sus compañeros de equipo dicen que es difícil trabajar con él y que tienen que sacarle las castañas del fuego cuando descuida a sus clientes.

CASO 2:

Juana es una asistente de tu equipo. Es bastante tranquila y a ti, como manager, no te parece que destaque especialmente. En sus comentarios de 360 grados, sus compañeros la han elogiado por su rapidez de pensamiento, actitud positiva y habilidades para resolver problemas, y otro gerente ha sugerido que puede que se hayan pasado por alto sus talentos.



EDUCATION PROGRAMME
& STRATEGIC IMPLEMENTATION
MANAGER, EULAR

Como puedes ver, el feedback de 360 grados es una forma útil de mostrar información sobre tus empleados y que puede ayudarte a comprender su desempeño. Como manager, no conocerás todos los aspectos del trabajo o el carácter de un empleado, por lo que pedir comentarios de toda la organización (e incluso de fuera) es una forma crucial de obtener una imagen completa.

Una cosa importante que debes recordar es que la mayoría de las personas aprecian el anonimato en los comentarios de 360 grados. Así nos aseguramos de que se sientan cómodas dando una opinión sincera, de manera que obtendrás una visión más precisa del desempeño del empleado y de sus relaciones con los demás. Las sesiones de comentarios de 360 grados son una excelente manera de generar confianza en todo tu equipo, ya que todos saben que se escucha su voz y que tienes una imagen completa. Además, se crea una cultura de feedback más amplia que fomenta adoptar medidas más oportunas ante los problemas de desempeño.

SUGERENCIA: *La bloguera de AskAManager, Alison Green recomienda escribir las evaluaciones de desempeño como si se estuviera hablando con la persona. Por ejemplo: «Me impresionó la forma en que controló los cambios de último minuto del diseño del informe anual», para garantizar que los comentarios suenen más personales.*⁹

⁹ Askamanager.org

10

PARA FINALIZAR

Aunque el **70 % de las organizaciones**¹⁰ están reconsiderando sus procesos de gestión del desempeño, **más del 90 % de las empresas**¹¹ aún utilizan evaluaciones anuales. The annual appraisal has **ha sido objeto de críticas**¹² en los últimos años, y tanto los managers como los empleados las consideran estresantes, inútiles y una pérdida de tiempo.

¹⁰ Harvard Business Review.

¹¹ SHRM.

¹² BBC.

¹³ SHRM.

Los problemas sobre el proceso de evaluación tradicional que se suelen presentar incluyen:

SEGÚN LOS MANAGERS	SEGÚN LOS EMPLEADOS
Llevan demasiado tiempo	Tono irrespetuoso/acusatorio
No motivan a los empleados	Se hacen a destiempo
Obligación por la que hay que pasar	No recompensa a la gente con gran nivel de desempeño...
Los empleados se ponen a la defensiva	... o se ocupan de personas con poco nivel de desempeño

De hecho, un asombroso **95 % de los gerentes**¹³ está satisfecho con su proceso de evaluación anual actual, lo que significa que la gran mayoría de las evaluaciones no son adecuadas para su propósito. Las grandes firmas de tecnología como Microsoft e IBM han hecho

grandes cambios para abandonar la tradicional revisión de desempeño anual, pero para la mayoría de las organizaciones es un elemento fijo en el calendario de revisión de desempeño. Entonces, si la evaluación ha llegado para quedarse, ¿cómo la vamos a mejorar?



4 FORMAS DE HACERLO REALIDAD

Ahora que has descubierto nuestros 10 pasos, es posible que te preguntes cómo puedes hacer realidad esto en tu propia organización. Si vienes de un proceso que comprende una única evaluación anual (y tú no estás solo si este es el caso), puede resultar abrumador encontrarse con tantas formas de mejorar la gestión del desempeño. Entonces, ¿qué cuatro cosas clave debes tener en cuenta al buscar la creación de un proceso moderno de gestión del desempeño?

1

Cuando se trata de actualizar tus procesos de gestión del desempeño, lo lento y constante realmente gana la carrera. Aunque hemos enumerado 10 pasos, no es necesario que los implementes todos a la vez, e incluso es posible que desees elegir los pasos que mejor se adapten a tus procesos comerciales. Después de todo, cambiar poco a poco satisfaciendo tus necesidades es mejor que no cambiar en absoluto.

2

Si los elementos de tus procesos de gestión del desempeño ya están funcionando bien, no los cambies solo por el simple hecho de hacerlo. Siempre puedes complementar tus procesos actuales con actividades adicionales de gestión del desempeño en lugar de desechar lo que tienes y empezar de cero.

3

Obtener la aceptación de todos los de tu organización es crucial. Esto puede implicar un cambio de cultura a gran escala para fomentar la emisión y recepción de comentarios frecuentes, sinceros y constructivos, desde la dirección hasta los empleados más básicos, así que sé paciente. Inicialmente, aumentar las conversaciones sobre el desempeño puede parecer que lleva mucho tiempo, pero si se hace el esfuerzo por adelantado ayuda a ahorrar tiempo en el futuro y a reducir los problemas de desempeño de raíz.

4

La regla de oro debería ser siempre elegir tecnología que sea lo suficientemente flexible, escalable y adaptable para satisfacer tus necesidades no solo ahora, sino también en el futuro. Elige plataformas que se adapten a tus procesos, en lugar de adaptar tus requisitos a un sistema que no es adecuado para su fin.



ENCAJAR TODAS LAS PIEZAS

Al realizar las revisiones habituales durante todo el año, nada de la reunión formal de evaluación debería ser una sorpresa. Cualquier problema de desempeño debería haberse resuelto durante todo el año, y los check-ins frecuentes deberían haber tenido en cuenta los objetivos de desempeño y las oportunidades de formación.

Un buen lugar para comenzar es revisar juntos las revisiones del año para reflexionar sobre el progreso realizado. Echa la vista atrás, a los objetivos establecidos al comienzo del año, y haz un seguimiento del progreso del empleado hacia estos objetivos a través de los check-ins y la revisión a mitad de año. En un escenario ideal, el empleado habría logrado todos sus objetivos, lo que habría generado una conversación sobre lo que sucede a continuación, ya sea un posible aumento salarial, un ascenso u oportunidades de desarrollo adicionales.

¿No sería fantástico si siempre fuera así de sencillo? Sin embargo, no es extraño que los empleados no alcancen sus objetivos, y vale la pena discutirlo para ver por qué sucede esto. Ver los temas de discusión de las revisiones durante todo el año es útil para los managers y empleados. Quizás el manager no haya hecho las preguntas correctas, o tal vez el empleado no haya podido completar una actividad de formación por alguna razón.

Tener un registro de todas estas conversaciones hace que sea mucho más fácil identificar el motivo de los objetivos no cumplidos, y el empleado y el managers pueden trabajar juntos para discutir si el objetivo no era realista, si había obstáculos inevitables o si la meta debería pasarse al año siguiente.

¿DEBO DAR UNA VALORACIÓN A FINALES DE AÑO?

Aunque las valoraciones de fin de año cada vez son menos populares, todavía se utilizan en alrededor del 80 % de las organizaciones. Aunque pueden proporcionar una forma útil de comparar el desempeño de los miembros de un equipo, también pueden generar resentimiento, y a muchos empleados no les gusta que el trabajo de todo el año se reduzca a una sola valoración.

*Un estudio del Neuroleadership Institute ha descubierto que después de que una empresa eliminase las valoraciones de desempeño, los managers hablaban con sus equipos entre 3 y 4 veces más sobre el desempeño durante todo el año.*¹⁴

¹⁴ Harvard Business Review.



De hecho, Deloitte utiliza valoraciones en lugar de evaluaciones anuales formales¹⁵.

Se pide a los jefes de equipo si están de acuerdo, en una escala del 1 al 5, con las siguientes dos afirmaciones:

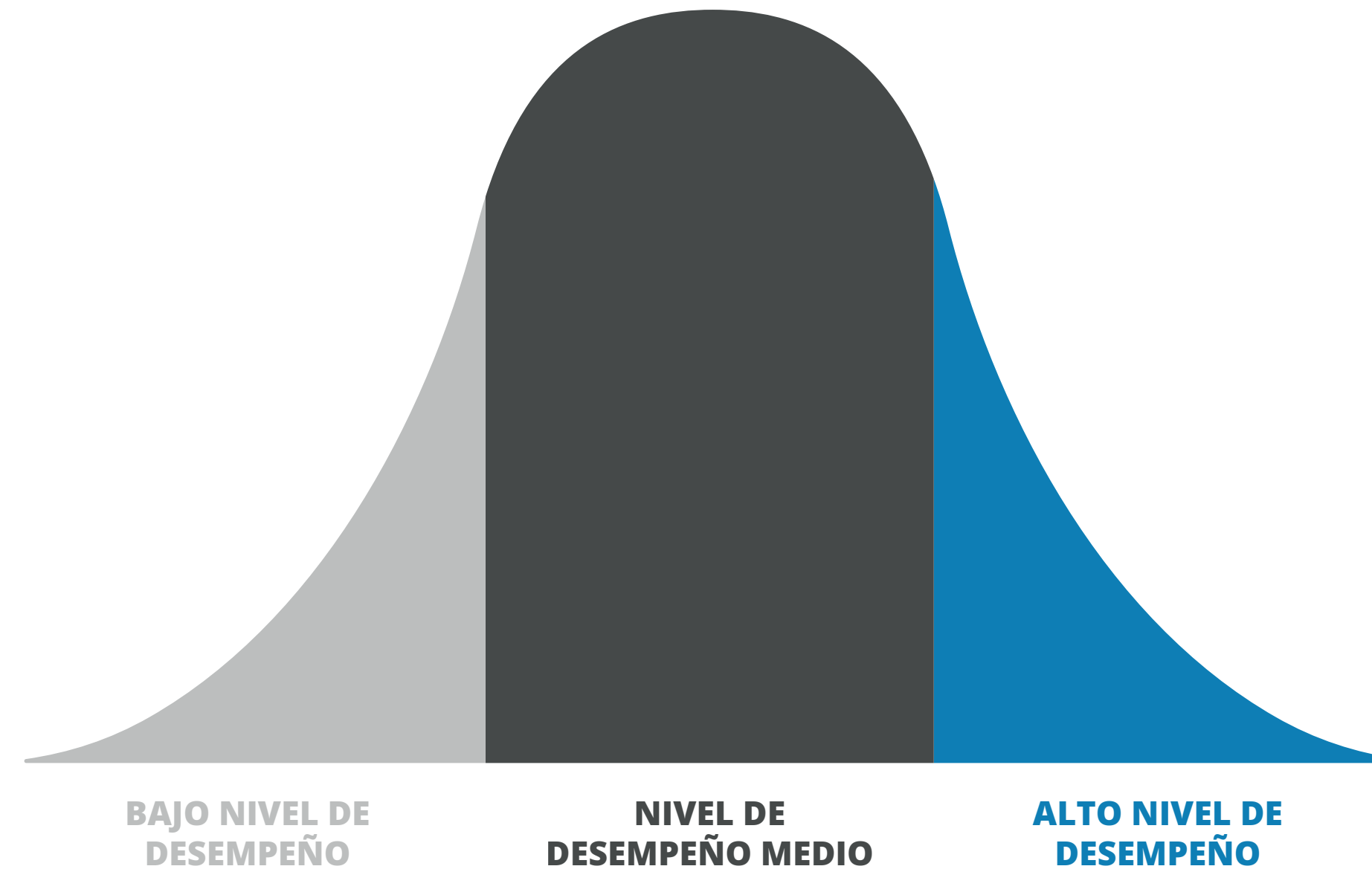
- Le concedería a este empleado el mayor aumento posible.
- Siempre querría a este empleado en mi equipo.

Después de estas sencillas preguntas, Deloitte le hizo a cada jefe dos sencillas preguntas de sí o no:

- *¿Este empleado corre riesgo de sufrir un bajo desempeño?*
- *¿Este empleado está listo/a para un ascenso?*

¹⁵ Harvard Business Review

¹⁶ The Verge



Al hacer un puñado de preguntas muy simples, los managers se ven obligados a pensar de manera muy crítica sobre sus valoraciones. De manera similar, en Netflix, los managers deben responder a la pregunta: «¿Lucharías duro por mantener a esta persona?». Aunque este enfoque tan simplificado puede parecer extremo, estas siguen siendo preguntas muy válidas que los managers deben hacerse como parte del proceso de evaluación.

Clasificación de empleados en una curva de campana Por lo general, ha sido una forma de llegar a una valoración de desempeño final, pero este enfoque tan rígido ha hecho que organizaciones como Microsoft abandonen este método¹⁶ en favor de técnicas de gestión del desempeño más modernas.

Si bien hay algunos casos en los que una calificación formal puede valer la pena, desde luego no es necesaria como parte de un proceso moderno de gestión del desempeño y, generalmente, es más útil evaluar el desempeño de manera más integral y colaborativa.

HABLAR DE SUELDOS, PROMOCIONES Y OTROS ASPECTOS

Para muchos empleados, discutir el sueldo, los ascensos y las responsabilidades adicionales será el foco principal de su evaluación.

Afortunadamente, con los pasos establecidos en esta guía, tanto el empleado como el gerente deben tener un amplio abanico de pruebas de la mejora del desempeño necesaria para garantizar un aumento de sueldo o una promoción.

Si optas por otorgar una valoración anual final, puedes decidir asignar más del tope de aumento salarial al 10 % o 20 % de los mejores candidatos, pero si no es así, ¿cómo decides? Esto, por supuesto, dependerá de la conversación de la valoración y de si el progreso realizado a lo largo del año justifica o no un aumento de sueldo, o si aún es necesario ver más mejoras antes de poder conceder tal aumento.

En cuanto a las promociones, las pruebas de la mejora del desempeño y la finalización de la formación deben verse en la finalización del plan de aprendizaje y el marco de competencias del empleado.

Si el empleado ha demostrado ser competente en todas las habilidades relevantes, ha completado el aprendizaje asignado y ha presentado un desempeño excelente durante todo el año, debería poder aspirar a la promoción para el que haya estado trabajando.

Si este puesto no está disponible de inmediato, aún vale la pena decirle explícitamente al empleado que ha alcanzado el nivel necesario para el ascenso, y se deben discutir sus opciones en el futuro, ya sea asumiendo más responsabilidades, esperando que se quede libre el próximo puesto o considerando otras vacantes.



UN AÑO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

A primera vista, esto puede parecer una cantidad abrumadora de contacto, tanto para los managers como para los empleados. Pero en realidad, esto podría representar tan solo 15-30 minutos al mes de conversaciones relacionadas con el desempeño, y conversaciones de una hora tres veces al año. Obviamente supone un aumento con respecto a la evaluación tradicional de fin de año de una hora, pero los beneficios son enormes.

Los problemas de desempeño se pueden cortar de raíz, y los empleados pueden trabajar para corregir cualquier problema en el momento pertinente. Esto aumenta la productividad, la precisión y la calidad de su trabajo, lo que genera mejores resultados para el individuo, el equipo en general y la organización. Del mismo modo, se reconoce el buen trabajo en ese momento, lo que mejora la motivación y el compromiso, y ofrece un enfoque más activo de la gestión del desempeño, tanto por parte de los managers como de los empleados, garantizando que todos estén en sintonía y comprendan lo que deben hacer para prosperar en sus funciones.

Una plantilla para tu mejor año de gestión del desempeño

ENERO	FEBRERO	MARZO
ABRIL	MAYO	JUNIO
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE

- Establecer metas
- Revisiones mensuales
- Revisión a mitad de año
- Evaluación anual
- Reunir feedback 360

Por supuesto, es posible que tu calendario de gestión del desempeño no se realice de enero a diciembre. Puedes seguir el año fiscal o un programa específico para tu mercado o sector. Siempre que inicies tu proceso de gestión del desempeño, la clave para garantizar el éxito es la coherencia.

Realiza check-ins de desempeño habitualmente, aunque solo sean 15 minutos al mes o una actualización semanal, para mantener abiertos los canales de comunicación y establecer una relación más estrecha entre empleados y gerentes.



¿LISTO PARA DAR EL PRIMER PASO?

Transforma tus recursos laborales con Totara Perform, un sistema flexible de gestión del desempeño.

Saca el máximo partido a tu personal con procesos de gestión del desempeño personalizados y muy efectivos, y lleva un registro de tus conversaciones de desempeño para revelar cómo está progresando la plantilla. Totara Perform favorece el desarrollo de tus empleados y se adapta tanto a ti como a ellos.

Desde las evaluaciones anuales tradicionales hasta los nuevos procesos continuos de gestión del desempeño, Totara Perform puede con todo.

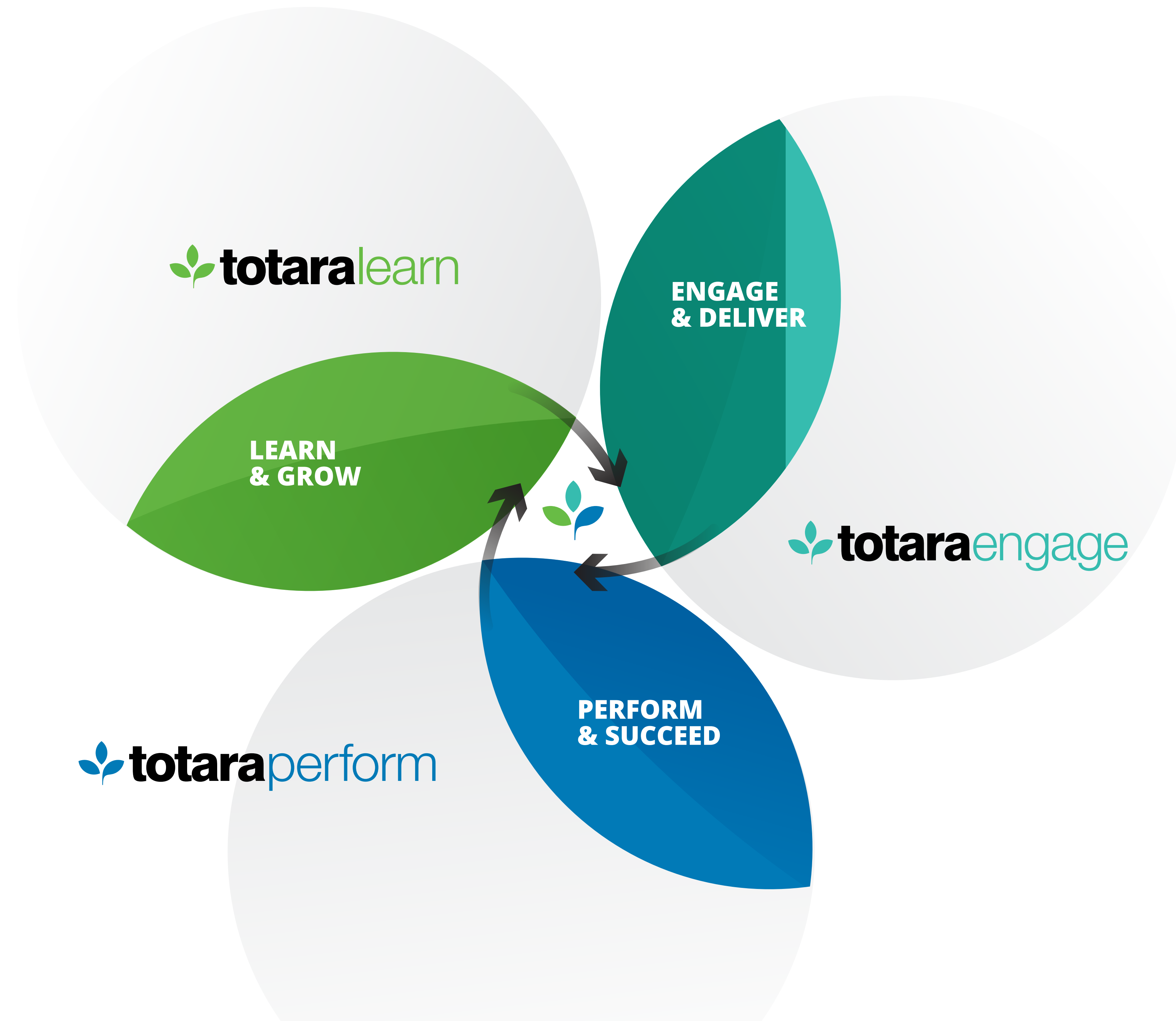


PIDE UNA DEMOSTRACIÓN HOY MISMO

Sé testigo de cómo Totara Perform permite que los managers y empleados consigan un espectro completo de prácticas de gestión del desempeño.

ACERCA DE TOTARA

Totara desarrolla tecnologías para la participación, el aprendizaje y la gestión del rendimiento de los empleados que permiten a las grandes corporaciones multinacionales, entidades gubernamentales y empresas medianas ofrecer talento y experiencias de la fuerza de trabajo a nivel empresarial. **Talent Experience Platform de Totara** unifica un **sistema de gestión de aprendizaje** (LMS, por sus siglas en inglés) transformacional, una **plataforma de experiencia de aprendizaje** (LXP, por sus siglas en inglés) centrada en el usuario y un **sistema de gestión de rendimiento** integral bajo una arquitectura única y altamente adaptable. La arquitectura flexible de Totara ofrece a las organizaciones la libertad de innovar, de elegir, así como la posibilidad de liberar recursos críticos para la reinversión en lo que realmente cuenta.



actua 

En colaboración con


totara

PÓNGASE EN CONTACTO

ACTUA SOLUTIONS

Barcelona

034 93 306 3483

comercial@actuasolutions.com

www.actuasolutions.com