

Gestión del desempeño

¿Cómo obtener lo mejor de tus empleados?

Métodos de evaluación, periodicidad de las entrevistas, cultura de *feedback*... Descubre cómo hacer progresar a tus equipos paso a paso.



Introducción

Al igual que no se gana una competición entrenando una vez al año, el buen desempeño requiere una práctica regular.

Puede que pienses que tu proceso de evaluación anual del desempeño funciona bien, pero ¿estás aplicando los métodos adecuados? ¿Crees que una vez al año es suficiente? Te sugerimos que pongas a prueba tu nivel actual con un cuestionario de 10 preguntas para ver en qué punto se encuentra tu empresa en cuanto a la gestión del desempeño de los empleados.

Tengas un nivel principiante, intermedio o avanzado, esta guía te proporcionará las herramientas necesarias para mejorar tus métodos de evaluación y fijación de objetivos: entrevistas trimestrales, reuniones 1:1, objetivos al 75-100-125%, evaluación 360°, cultura de *feedback*, etc.

Disfruta de la lectura.

Cuestionario

Evaluación del desempeño: ¿cómo de bueno eres?

- 01 ¿Cómo describirías tus métodos de evaluación?**
- A. Clásicos: intercambios trimestrales y entrevista anual.
 - B. Básicos: una evaluación anual.
 - C. Eficientes: mi lema es ofrecer un *feedback* regular y colaborativo.
- 02 La entrevista anual es una oportunidad para:**
- A. Hablar de remuneración.
 - B. Discutir todos los temas del año: objetivos, remuneración, formación, etc.
 - C. Centrarse en el desarrollo del empleado.
- 03 En cuanto a la auto-fijación de objetivos, crees que:**
- A. Es una excelente manera de involucrar a los empleados.
 - B. No funciona en absoluto. Ese es el papel del *mánager*.
 - C. Ni fu ni fa. Creo que no empuja a los empleados a desafiarse a sí mismos.
- 04 ¿Cómo haces para dar *feedback* a tus empleados?**
- A. Aprovecho nuestros puntos de discusión trimestrales.
 - B. Me preparo concienzudamente antes de dar el *feedback*.
 - C. ¿Por qué decir las cosas sistemáticamente? Dejemos que el tiempo haga su trabajo.
- 05 ¿Con qué frecuencia hablas individualmente con tus empleados?**
- A. Organizo un encuentro con ellos cada semana.
 - B. En la medida de lo posible, ¡creo en la autonomía!
 - C. Programo una revisión a mitad de año para complementar la reunión anual.
- 06 Un objetivo bien fijado es:**
- A. Difícil de conseguir. Si no, ¿cómo se puede mejorar el desempeño?
 - B. Respuesta D.
 - C. Propuesto por el trabajador, cuantificable y fijado por el *mánager*.
- 07 El 1:1 es un momento privilegiado para:**
- A. Controlar periódicamente la evolución del empleado y medir la temperatura.
 - B. Echar una partidita de cartas.
 - C. Decirse las 4 verdades a la cara.
- 08 Si te preguntan qué es el *feedback* 360°, respondes:**
- A. Un método que está de moda y que hay que probar, aunque no sé si comprendo bien su significado.
 - B. ¿*Feedback* qué? ¿Puedes repetirlo?
 - C. Algo imprescindible para evaluar el desempeño de los empleados.
- 09 ¿Te dice algo el fijar objetivos al 75-100-125%?**
- A. Sí, se hace para invitar a los empleados a superarse.
 - B. Me rindo.
 - C. Sí, así se orienta al empleado a lo que realmente se espera de él.
- 10 ¿Qué es para ti una retrospectiva de equipo?**
- A. Una reunión útil para echar la vista atrás, pero ya tengo bastantes cosas en las que pensar como para preocuparme por lo que pertenece al pasado.
 - B. El balance de un periodo determinado para proponer acciones de mejora para el siguiente.
 - C. Es una fiesta de disfraces vintage que hacen los de ventas para el cierre de campaña.

Resultados

Ha llegado el momento de la verdad.

Calcula tu puntuación: cada respuesta correcta te da 1 punto y las incorrectas 0. En función de tus resultados, sabrás **cuál es tu nivel y desde dónde empezar a leer esta guía.**

Aquí están las soluciones: 1 = C | 2 = C | 3 = A | 4 = B | 5 = A | 6 = C | 7 = A | 8 = C | 9 = C | 10 = B

¿Cuál es tu nivel?

→ Entre 0 y 3 puntos | Nivel principiante.

Realizas solo una evaluación al año durante la cual se tratan todos los temas. Eres consciente de que es poco constructivo. Te motiva ir más allá, así que empiezas con lo básico en la **página 6**.

→ Entre 4 y 6 puntos | Nivel intermedio.

Este es el momento de reforzar tus prácticas aumentando la periodicidad mediante intercambios regulares. Te contamos cómo a partir de la **página 15**.

→ Entre 7 y 10 puntos | Nivel avanzado.

Estás preparado para la competición. Detalla tus objetivos de desempeño y desarrolla un *feedback* permanente con tus equipos. Nos vemos en la **página 25**.



Consejo

Sabemos que el cerebro solo puede permitirse 15 minutos de atención (gracias, redes sociales...), así que te prometemos que no tardarás más de eso en leer esta guía. Y si, a pesar de todo, no tienes ganas de leerlo todo, [aquí](#) tienes un resumen.

Índice

Nivel principiante

Organizar una evaluación anual (efectiva) y una revisión de objetivos a mitad de año	6
La entrevista de evaluación anual: un primer paso hacia la gestión del desempeño	7
Centrarse en el desarrollo de los empleados	7
Utilizar el método de autoevaluación	8
Aprender a formular un buen feedback	9
La revisión de objetivos a mitad de año para complementar la entrevista anual	11
Programar una revisión a medio plazo	11
Fijación de objetivos: principios básicos	12

Nivel intermedio

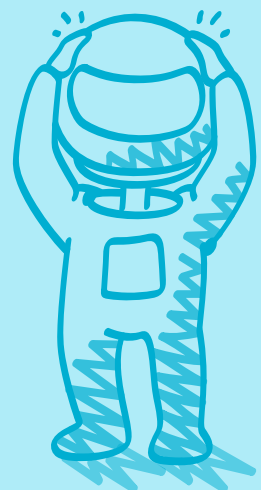
Aumentar el ritmo con objetivos trimestrales y un seguimiento regular	15
Pasar de los objetivos anuales a los trimestrales	17
Objetivos trimestrales: ¿cómo funcionan?	17
Una puesta en marcha sin sorpresas	18
No hay buen desempeño sin un seguimiento regular	19
Reuniones trimestrales de revisión de objetivos	19
Seguimiento regular con el 1:1	21
Hacer balance con retrospectivas de equipo	23

Nivel avanzado

Detallar los objetivos y desarrollar el espíritu de equipo	25
El método de los objetivos detallados: 75-100-125%	27
Fomentar el intercambio colectivo	29
Solicitar la opinión de los compañeros con la evaluación 360°	29
Pasar de los intercambios puntuales a la conversación continua con la cultura del feedback	30
Niveles 1, 2 y 3: Una visión general de la gestión del desempeño	33
¿Qué es Poplee Desempeño?	34
Sobre Lucca	34

Nivel principiante

Organizar una evaluación anual (efectiva) y una revisión de objetivos a mitad de año



La entrevista de evaluación anual: un primer paso hacia la gestión del desempeño

Los estudios muestran repetidamente que la entrevista de evaluación anual es considerada por los empleados como una pérdida de tiempo e, incluso, como una fuente de ansiedad. La situación no es mejor para los managers y los responsables de recursos humanos, que a menudo asocian estas acciones con una carga de trabajo adicional.

Sin embargo, si se lleva a cabo correctamente, la revisión anual del desempeño puede convertirse en un momento privilegiado de intercambio entre managers y empleados, del que sería una pena prescindir. He aquí algunas buenas prácticas que hay que aplicar para que esta reunión dé finalmente sus frutos.

Centrarse en el desarrollo de los empleados

Evaluación de competencias, revisión de los objetivos del año anterior, fijación de nuevos objetivos, solicitudes de movilidad, deseos de formación, etc. Es tentador aprovechar la entrevista anual para tratar todos estos temas. El problema es que esto conduce a entrevistas indigestas para el empleado, difíciles de gestionar para los managers y difíciles de resumir para los equipos de RR. HH.

Por eso es preferible dedicar la entrevista de evaluación a un solo tema: el del desarrollo del empleado. He aquí tres elementos en los que centrarse:

- **Desempeño general:** lo que el empleado ha conseguido durante el año, de lo que se siente orgulloso, sus éxitos y sus fracasos.
- **Proyección de carrera:** cómo se ve el empleado a sí mismo progresando en la empresa.
- **Formación:** para superar las dificultades encontradas, o en el contexto de una futura movilidad interna.



Consejo

No se debe abordar el tema de la remuneración en esta ocasión. Se corre el riesgo de desviar la conversación de su objetivo principal y generar posturas agresivas o defensivas. Es un tema importante para los empleados, por lo que es recomendable dedicarle una reunión en exclusiva.

Utilizar el método de autoevaluación

La autoevaluación invita al empleado a hacer **una autocrítica de sus conocimientos, sus habilidades interpersonales y sus deseos de desarrollo profesional.**

Le da la oportunidad de hacer balance y de echar la vista atrás para ver lo que ha conseguido.

También permite al empleado comparar su punto de vista con el de su jefe sobre el trabajo realizado para que los intercambios sean más constructivos. Es cuando surgen diferencias de opinión sobre el trabajo realizado cuando la relación mánager-empleado adquiere todo su sentido. El objetivo es que, al final de este intercambio, ambos se pongan de acuerdo sobre las áreas de mejora y las acciones a realizar.

A continuación, se ofrecen **algunos consejos para elaborar un cuestionario de autoevaluación eficaz:**

- Selecciona preguntas que se refieran a hechos y resultados tangibles.
- Utiliza sistemas de calificación numérica o con símbolos (estrellas, smileys) para ayudar al empleado a posicionarse y facilitar la comparación con las respuestas de su mánager.
- Si optas por un sistema de escala, propón una evaluación del 1 al 4 (o un número par) para animar a los empleados a posicionarse concretamente y evitar que seleccionen opciones intermedias.



Consejo

Es importante enviar los cuestionarios con antelación. Con al menos 15 días de margen, los empleados tendrán tiempo suficiente para prepararse bien para la entrevista.

Aprender a formular un buen *feedback*

El *feedback* no es una orden, un cumplido o un reproche, sino una verdadera herramienta de mejora continua en la gestión de equipos. El objetivo es indicar con precisión lo que el empleado debe seguir haciendo o, por el contrario, lo que debe mejorar o corregir. Esta lista de comprobación te ayudará a formularlos mejor:

- 01 Sé honesto:** positivo o correctivo, tanto si lo das como si lo recibes. Lo cierto es que sin honestidad, el *feedback* no es más que ruido. Eso sí: mantente siempre en el terreno de la benevolencia.
- 02 Estructura tus *feedbacks*:** al mezclar lo positivo y lo correctivo, tus comentarios pueden carecer de claridad y perder eficacia. Un pequeño consejo: utiliza «Y» en lugar de «PERO» para asegurarte de que el mensaje se percibe positivamente.
- 03 Haz preguntas abiertas** para que la otra persona analice la situación y sugiera sus propias formas de mejorar e iniciar un debate: «¿Cómo te sientes con tal situación?», «¿Qué crees que funciona?» o «¿Cómo puedo ayudarte?».
- 04 Utiliza el tipo de *feedback* adecuado:** ya sea positivo, para presentar las razones del éxito y las formas de repetirlo; o correctivo, para verbalizar lo que debe hacerse de manera diferente.



Consejo

Para asegurarse de que estas buenas prácticas se aplican realmente en tu empresa, organiza sesiones de formación para *mánagers* en las que se aborden estos conceptos sobre el *feedback*. También puedes compartir con todos ellos una carta de buenas prácticas que incluya ejemplos.



**Los *feedbacks* son
como los cereales:
cuando son **demasiado
blandos, no saben bien****

Charles de Fréminville, Director de RR. HH. de Lucca.

La revisión de objetivos a mitad de año para complementar la entrevista anual

Programar una revisión a medio plazo

La revisión de los objetivos suele hacerse durante la entrevista de evaluación anual, sin que se le dedique una reunión en exclusiva. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, esta entrevista debe estar dedicada al desarrollo del empleado. Para responder mejor a las necesidades operativas de tu empresa, es preferible tratar por separado los temas relacionados con el empleado y el seguimiento de los objetivos. Además, la revisión anual de objetivos no es suficiente para seguir el ritmo de trabajo de las empresas o los mercados.

Por ello, los managers pueden programar una revisión de objetivos a mitad de año, además de la reunión anual. Durante este intercambio se hace un balance de:

- **Lo que sigue siendo relevante:** posibles ajustes o abandono de alguno de los objetivos si fuera necesario. De este modo, se garantiza que todos los empleados trabajan en las verdaderas prioridades de la empresa.
- **Las dificultades encontradas y las soluciones que se pueden aplicar.**
- **La posible adición de objetivos:** si surgen tareas inesperadas se pueden añadir a la lista. Además, se valora el trabajo realizado y se añaden los elementos que faltan.



He aquí [una plantilla gratis](#) para llevar a cabo tu primera revisión de objetivos.

Fijación de objetivos: principios básicos

Para que esta revisión sea eficaz, se deben fijar los objetivos correctamente y establecer normas comunes para toda la empresa. Estos tienen que ser sencillos y poco numerosos (no más de cinco), inmediatamente comprensibles, adaptarse a las particularidades de cada equipo y poder priorizarse. Puedes compartir estos cuatro consejos con tus managers para ayudarles a fijarlos mejor:

- 01 Alinear los objetivos de los equipos y los de la empresa utilizando los «objetivos en cascada»:** tus managers traducen los objetivos estratégicos de la empresa (definidos previamente) en objetivos operativos.
- 02 Priorizar los proyectos con objetivos ponderados:** ciertos objetivos son más o menos importantes para la estrategia de la empresa.
- 03 Aclarar los objetivos con el método SMART:** un objetivo es simple, medible, alcanzable, realista y definido temporalmente.
- 04 Definir un plan de acción basado en el método OKR:** el objetivo marca el rumbo y los key result (resultado clave) asociados detallan los hitos para lograrlo.

Ejemplo:

Objetivo: Aumentar la notoriedad de la empresa.

Resultado clave 1: Obtener 20 apariciones en prensa a lo largo del año.

Resultado clave 2: Contratar a 1 especialista en marketing de influencia.



Consejo

Para que tus empleados se impliquen más en el proceso, deja que fijen sus propios objetivos. Esta autofijación de objetivos puede ser una oportunidad para que asuman la responsabilidad de uno o más objetivos de equipo, y para que se hagan cargo de cuestiones que son importantes para ellos, como la mejora de procesos, por ejemplo.



Creo que podemos dirigir una empresa **simplemente hablando entre nosotros**, como seres humanos normales. Podríamos hacer aún más (...), hablemos de la entrevista anual: ¿en qué otra cosa de tu vida eres realmente bueno cuando solo la haces una vez al año?

Patty McCord, icónica ex Responsable de Talento de Netflix durante 14 años.

La entrevista de evaluación anual no es una simple casilla que hay que marcar como completada. Es una verdadera oportunidad de diálogo, un primer paso hacia un mejor uso de las fortalezas de la empresa. Pero no es suficiente: resolver los problemas de todo un año en una entrevista de una hora es imposible. Las empresas tienen que adaptarse a ciclos operativos mucho más cortos para tener éxito.

Para recordar

La entrevista anual es un intercambio:

- ✓ Dedicado al desarrollo del empleado.
- ✓ Preparado gracias a un formulario de autoevaluación compartido previamente.
- ✓ Con managers formados en el arte de dar *feedback*.

Pero no es el lugar para:

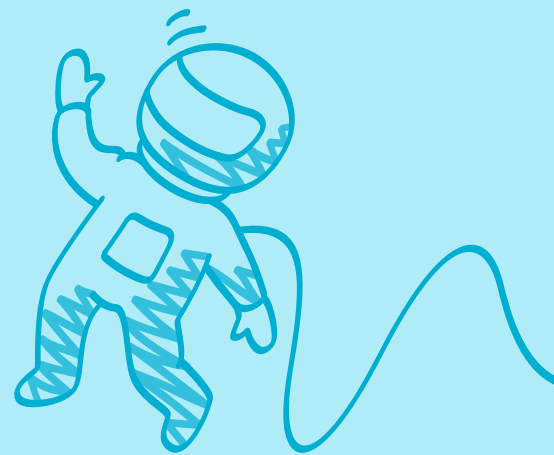
- ✗ Revisar objetivos.
- ✗ Hablar de remuneración.

Se completa con una revisión de objetivos a mitad de año:

- ✓ Para controlar y ajustar las distintas tareas del empleado.
- ✓ Con objetivos claros, ordenados por prioridad y medibles.

Nivel intermedio

Aumentar el ritmo con objetivos trimestrales y un seguimiento regular



Requisitos para iniciar este nivel:

Tu campaña de evaluación anual está bien establecida ✓

Organizas una revisión de objetivos a mitad de año ✓

Aplicas el método de autoevaluación con tu personal ✓

Tus managers están formados en el arte de dar feedback ✓

Tus objetivos fijados son SMART ✓

Pasar de los objetivos anuales a los **trimestrales**

Mientras que algunos objetivos (temas de fondo, de desarrollo profesional, etc.) funcionan muy bien cuando se fijan anualmente, otros objetivos más operativos requieren ser reevaluados periódicamente. Es habitual que unos objetivos se alcancen rápidamente, que otros queden obsoletos tras un cambio de dirección o que sean demasiado vagos para que los equipos puedan alcanzarlos (si es que los recuerdan). Establecer objetivos trimestrales con un seguimiento regular es una buena manera de remediarlo.

Hay que tener cuidado con los objetivos vinculados a la remuneración variable: la doctrina jurisprudencial admite que es posible establecer un sistema de retribución variable por objetivos a determinar libre y voluntariamente por la empresa, pero estos objetivos deben ser conocidos por los trabajadores afectados sin que sea posible su comunicación con posterioridad al transcurso del período de tiempo donde debieron lograrse (TS 24-3-15, EDJ 74904).

Objetivos trimestrales: ¿cómo funcionan?

En este modelo, la dirección define los objetivos estratégicos de la empresa y presenta los proyectos prioritarios a los managers al final de cada trimestre. Como en el caso de los objetivos anuales, cada manager traduce estos objetivos en objetivos operativos para los miembros de su equipo, tanto a nivel individual como a nivel colectivo o de equipo.

La ventaja de los objetivos trimestrales es que te permiten trabajar con suficiente anticipación para hacer avanzar los proyectos, pero también con una visión a corto plazo para poder tomar acciones. Esta frecuencia también ofrece la posibilidad de cambiar de rumbo durante el año: para responder a las necesidades del mercado o para activar más rápidamente las eventuales contrataciones o las formaciones en caso de que existan dificultades en alguno de los equipos.

Una puesta en marcha sin sorpresas

A pesar de todo, el cambio de los objetivos anuales a los trimestrales no se hace en un chasquido. Este cambio implica a todas las partes interesadas de la empresa: la dirección, los equipos de RR. HH., los managers y los empleados. Estos cinco pasos te darán la base para una gestión del cambio exitosa:

- 01 Nombra a un responsable de objetivos que coordine el proceso de cambio.**
Se encargará de identificar el mejor método para fijar y controlar los objetivos, definir el ritmo de las evaluaciones, formar a los managers y difundir el mensaje a todos los equipos.
- 02 Prueba el nuevo proceso con un pequeño grupo de empleados.**
- 03 Solicita la opinión de los empleados** y propón una encuesta para identificar los puntos de bloqueo con el fin de mejorar los procesos.
- 04 Implanta gradualmente el método** en toda la empresa.
- 05 Aumenta la frecuencia de las revisiones:** una revisión cada seis meses en el primer año, y luego cada trimestre el año siguiente, por ejemplo.



Consejo

Comunica todo lo que puedas sobre este cambio para explicar los motivos y los beneficios que todos podrán obtener: prepara una reunión de inicio del cambio, un informe sobre el progreso, un vídeo informativo, una presentación de apoyo, etc.

No hay buen desempeño sin un seguimiento regular

Una cosa es que no se consiga un objetivo y otra muy distinta es que esto se descubra al final del periodo. El mánager debe hacer del seguimiento de los objetivos una prioridad estableciendo reuniones periódicas con su personal en forma de intercambios individuales cada trimestre y cada semana (1:1). Adicionalmente, el mánager organiza retrospectivas de equipo para mejorar su funcionamiento operativo (visibilidad, carga de trabajo, etc.) y los procesos con otros departamentos.

Reuniones trimestrales de revisión de objetivos

Los objetivos trimestrales implican reuniones trimestrales. Aumenta el ritmo de la supervisión pasando de una revisión a mitad de año a una reunión al final de cada trimestre.

El principio sigue siendo el mismo: en estas reuniones se hace un balance de los objetivos alcanzados y de los no conseguidos, y de las dificultades encontradas. La diferencia es que podrás aprovechar para fijar los objetivos del siguiente trimestre.



Consejo

Anima a los mánagers a fijar los objetivos del equipo un mes antes del siguiente trimestre para que todos puedan prepararse para sus futuras tareas y evitar confusiones al principio del trimestre.



**Los intercambios
trimestrales son la mejor
opción para fomentar
un gran desempeño.**

Guillaume Allain, Director General Adjunto de Lucca.

Seguimiento regular con el 1:1

Las entrevistas individuales «1to1» tienen un doble objetivo: hacer un **seguimiento de los objetivos operativos y asegurarse de que todo va bien** en términos de carga de trabajo, plazos, tareas, etc.

Estas reuniones intermedias permiten al **mánager** evaluar la marcha de los equipos y la consecución de los objetivos sin tener que esperar al final del trimestre o del proyecto. El reto es encontrar el ritmo adecuado según los empleados y sus necesidades (semanal, quincenal o mensual). El **mánager** también aprovecha estos intercambios para dar un *feedback* constructivo con el que los empleados sepan lo que va bien y lo que podría mejorarse.

Esto puede hacerse de la siguiente manera:

- **Empezar la reunión con un intercambio libre** para saber cómo está el empleado: «¿Cómo estás?», «¿Hay algo en particular de lo que quieras hablar?».
- **Discutir las cuestiones operativas actuales:** este es también un momento importante para la sincronización.
- **Intercambiar opiniones** entre el **mánager** y el empleado, si es necesario.



Consejo

Es importante dejar que el empleado se exprese libremente durante estas reuniones. Además del *feedback*, los **mánagers** pueden practicar la escucha activa.



Si el objetivo fijado en enero es aprender a jugar al tenis, no hay que esperar hasta noviembre para ayudar al empleado a encontrar una raqueta...

Alexandre Imbeaux, Director de Producto Poplee de Lucca.

Hacer balance con retrospectivas de equipo

Realizar estas retrospectivas permiten **identificar lo que ha ido mal dentro y fuera del equipo en el trimestre anterior**. Una buena práctica es **centrarse en el principal problema** del equipo y **definir una solución que pueda aplicarse inmediatamente**. Esto hace que el proceso de mejora continua sea muy eficaz.

En concreto, cada miembro enumera los puntos positivos y negativos del trimestre con la ayuda de un bloc de notas tipo Post-it. La idea es identificar una nueva área de mejora para el siguiente trimestre. Juntos, eligen el problema a resolver y la forma de solucionarlo.

No dudes en confiar esta tarea a un facilitador externo al equipo para que aporte una visión neutral de los problemas planteados.



Consejo

Si hay más de tres personas a distancia, es preferible pasar todos a modo vídeo. Existen herramientas específicas, como [Metro Retro](#), por ejemplo.

Para recordar

Toda la empresa está involucrada:

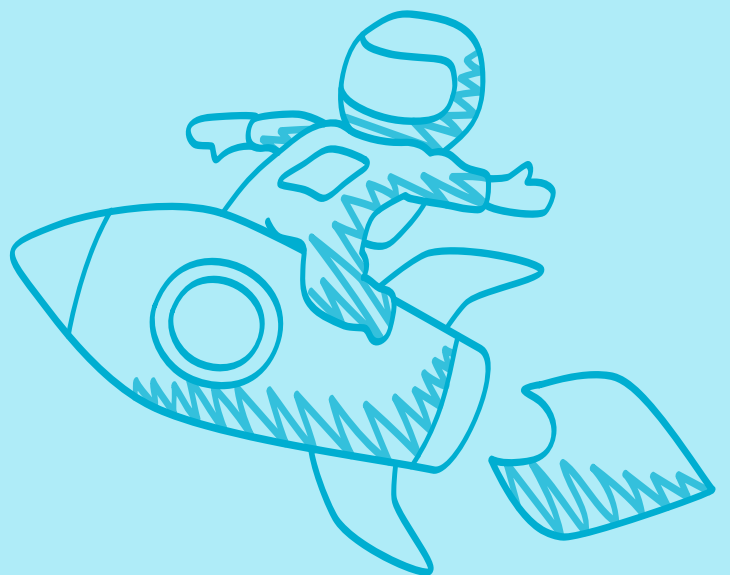
- ✓ Se nombra un coordinador de objetivos para dirigir este cambio.
- ✓ La dirección establece los objetivos estratégicos.
- ✓ Los máangers traducen estos objetivos en objetivos operativos para sus equipos.
- ✓ Los empleados alcanzan los objetivos fijados, individual y colectivamente.

Para conseguirlo:

- ✓ Los objetivos se fijan cada trimestre en una reunión específica.
- ✓ Mantienes conversaciones semanales 1:1 con tus empleados.
- ✓ Realizas retrospectivas de equipo.

Nivel avanzado

Detallar los objetivos y desarrollar el espíritu de equipo



Requisitos para iniciar este nivel:

Ya defines objetivos trimestrales ✓

Tus mángers mantienen reuniones 1:1 regularmente con sus empleados ✓

El método de los objetivos detallados: 75-100-125%

Un objetivo alcanzado es un objetivo logrado al 100%. Esto parece una perogrullada, pero el método OKR sugiere establecer objetivos sistemáticamente más altos de lo que es razonablemente posible. Por lo tanto, según esta lógica, lograr el 80% de un objetivo ya es un buen resultado.

En Lucca hemos probado este método y, según nuestra experiencia, es un error. La formulación en base a «más o menos» el 80% hace que el resultado esperado sea poco claro y no ayuda a definir los objetivos de un modo evidente, que es, como vimos antes, uno de los elementos clave de la gestión del desempeño. Es más eficaz fijar objetivos con un nivel esperado del 100% al final del trimestre. O, mejor aún, **definir los objetivos con una descripción del resultado alcanzado al 75%, 100% y 125%:**

- El **75%** está por debajo de las expectativas.
- El **100%** responde a lo esperado.
- El **125%** es la guinda del pastel (es frecuente que este objetivo se transforme en un objetivo del 100% para el siguiente trimestre).

Atención con intentar alcanzar el 125% a costa de otros objetivos. Es mejor alcanzar 4 objetivos al 100% que 2 al 75% y 2 al 125%, por ejemplo.

Para ver lo que esto puede significar en la práctica, he aquí dos ejemplos de objetivos para un equipo de RR. HH.. El primero se refiere a un objetivo de desarrollo personal, el segundo a un objetivo de mejora de procesos:

Objetivo 1: Adquirir competencias para preparar un plan de formación

- **75%** - Analizar los resultados de las entrevistas de evaluación e identificar las necesidades de formación de los empleados.
- **100%** - Determinar los ejes estratégicos del plan de formación para la empresa: empleos en transformación, urgencias, prioridades.
- **125%** - Crear y lanzar un plan de desarrollo de competencias para cada tipo de puesto.

Objetivo 2: Medir y mejorar el indicador de satisfacción del proceso de contratación.

- **75%** - Preparar una encuesta de satisfacción para los candidatos contratados y para los rechazados.
- **100%** - Proporcionar a los mángers un informe público mensual sobre la evolución de los indicadores.
- **125%** - Proponer un cambio en el proceso para mejorar la experiencia del candidato.



Consejo

El ejercicio de fijación y seguimiento de objetivos no es un proceso totalmente natural. Para que funcione, es fundamental apoyar a los mángers en la redacción de los objetivos al implementar este método. Por lo general, el coordinador de objetivos se encarga de esta tarea (véase el nivel intermedio).

Fomentar el intercambio colectivo

Solicitar la opinión de los compañeros con la evaluación 360°

La evaluación 360° integra en el proceso de evaluación la consulta de varias personas de dentro y/o fuera de la empresa. Se les pide que den su opinión sobre las habilidades y el comportamiento de un empleado en concreto. Se trata de una práctica muy utilizada para evaluar a los empleados que tienen que interactuar con diferentes equipos (funciones de gestión, ventas, consultores, gestores de proyectos, etc.).

Por lo general, encontramos este método en los siguientes procesos de entrevista: evaluación anual, de fin de proyecto (como en una solicitud de asesoramiento por parte de un cliente a un consultor, por ejemplo), de movilidad o de fin del periodo de prueba.

Una evaluación 360° es, pues, una herramienta que ayuda tanto en la toma de decisiones como en la preparación de la evaluación del desempeño de un empleado.

Ya sea para los empleados evaluados, los managers o la propia organización, la entrevista 360° ofrece muchos beneficios, empezando por la mejora del proceso de evaluación.

Esta forma de evaluación colectiva tiene tres ventajas principales: la recopilación de *feedbacks* con conocimiento de causa, lo que aporta una **mayor objetividad**, la identificación **de competencias clave y el fomento del desarrollo profesional** de los empleados.

Sin embargo, hay que tomar algunas precauciones:

- **Identificar las competencias que se van a evaluar**, centrándose principalmente en las soft skills (o habilidades blandas).
- **Comunicar y aclarar los objetivos que se persiguen** a los compañeros que van a dar *feedback*.
- **Elegir cuidadosamente a estos compañeros**, un máximo de diez personas y que hayan trabajado regularmente con la persona evaluada.
- **Mantener el anonimato**, para que los comentarios sean más objetivos y sinceros.
- **Preparar cuidadosamente la puesta en común de los resultados**; debe ser un manager formado en dar y recibir *feedback* el que comunique los comentarios.



Para inspirarte, te sugerimos que descargues nuestro **kit de recursos humanos** que incluye 4 plantillas de evaluación 360°.

Pasar de los intercambios puntuales a la conversación continua con la cultura del *feedback*

Mejorar la forma de dar *feedback* a un empleado (véase el nivel principiante) es la base para **desarrollar una cultura del *feedback* y extenderla a todos los empleados.**

Es una herramienta de desarrollo tanto individual como colectivo que contribuirá a mejorar el desempeño general. La cultura del *feedback* fomenta los **intercambios regulares entre *mánagers*, empleados, colegas y RR. HH.** También **se refuerza la cohesión del equipo y se mejoran las relaciones entre *mánagers* y empleados.**

El *feedback* puede ser dado por diferentes interlocutores (*mánager*, colega, subordinado), a los que hay que **compartir las buenas prácticas antes de hacer de ellas un ritual:**

- Dar una **definición clara** del concepto *feedback* a todos los empleados.
- Explicar el **propósito** del *feedback*.
- Definir la **frecuencia** y establecer las **reglas** para dar *feedback* (positivo a voluntad; correctivo en el contexto de las entrevistas individuales).
- Proporcionar una **metodología** para dar un buen *feedback*, especialmente cuando es correctivo.
- Distinguir entre el ***feedback* individual y el del proyecto** para aclarar lo que se espera del empleado.
- Tratar solo **un tema por *feedback*** para evitar que se acumulen los comentarios y se conviertan en una experiencia desagradable.
- **Llevar un registro de las entrevistas** para controlar los progresos y animar a los empleados en sus andadura.
- **Vincular el *feedback* a los objetivos individuales y de equipo** para garantizar su consecución.

Para recordar:

Ir más allá en la fijación de objetivos:

- ✓ Detallándolos con el método 75-100-125%.

Fomentar los intercambios colectivos y regulares gracias a:

- ✓ la evaluación 360° y
- ✓ la cultura del *feedback*.

Conclusión

La optimización de la gestión del desempeño y la obtención de lo mejor de tus empleados se basa en tres pilares esenciales:

- **La regularidad de los intercambios.**
- **Los objetivos bien detallados y fijados cada trimestre.**
- **Los *feedbacks* colectivos e individuales.**

Más allá del desempeño, los empleados se sienten escuchados y apoyados, lo que fomenta su implicación en la consecución de sus objetivos.

A continuación se ofrece un resumen detallado de esta guía:

Niveles 1, 2 y 3:

Una visión general de la gestión del desempeño

Para fijar correctamente los objetivos, el mánager:

- ✓ Define un proyecto importante por trimestre (alineado con los objetivos estratégicos de la empresa), que desglosa en de 3 a 5 objetivos como máximo para que el empleado tenga claras sus prioridades.
- ✓ Establece objetivos de desempeño para el equipo, objetivos de desarrollo personal para el empleado y objetivos de mejora para la empresa.

Estos objetivos:

- ✓ Tienen un plazo para su consecución y un responsable para los objetivos de equipo.
- ✓ Esperan resultados concretos con el método 75-100-125%.
- ✓ Son inmediatamente comprensibles por el empleado.
- ✓ Ofrecen resultados que pueden ser medidos por «cualquiera» (incluso por empleados de diferentes equipos).
- ✓ Son alcanzables, es decir, coherentes con los recursos existentes o futuros.
- ✓ Comienzan con un verbo (normalmente en infinitivo) y se formulan de forma positiva, adaptándose al puesto de trabajo del empleado y a la matriz de competencias asociada, la antigüedad, etc.
- ✓ Se definen en colaboración con los empleados implicados, quienes deben estar de acuerdo.

Se realiza un seguimiento periódico con:

- ✓ Revisiones de objetivos.
- ✓ Reuniones individuales semanales o quincenales 1:1.
- ✓ Retrospectivas del equipo.
- ✓ Una entrevista anual de evaluación.

Y aplicando los métodos de evaluación adecuados:

- ✓ Autoevaluación y autofijación de objetivos.
- ✓ Evaluación 360°.
- ✓ *Feedback* permanente.

★ **Para que todo funcione:** nombra a un responsable del proceso y elígelo bien.



¿Qué es Poplee Desempeño?

Poplee Desempeño es el software de gestión del desempeño de Lucca. Permite **organizar campañas de evaluación y ayudar a los managers a seguir los objetivos y el desarrollo de sus equipos.**

Los responsables de RR. HH. automatizan el proceso de evaluación para centrarse más en el análisis de las entrevistas: anuales, de seguimiento de objetivos, 360°, de fin de periodo de prueba...

La interfaz de seguimiento de objetivos fomenta el diálogo entre managers y empleados y proporciona las condiciones adecuadas para que los intercambios sean más fluidos.

Sobre Lucca

Lucca es un **editor de software SaaS**, experto en la automatización de procesos administrativos y de RR.HH. Su servicio en línea resuelve las principales problemáticas de gestión: gestión de vacaciones y ausencias, control horario, gestión de las notas de gastos, gestión administrativa y de RR. HH., distribución de nóminas y satisfacción laboral.

Hoy en día, más de 1.100.000 empleados y 5.300 empresas presentes en más de 112 países utilizan las soluciones de Lucca.

En Lucca, el trabajo de diseño de las aplicaciones se guía por la convicción de que un software de gestión no tiene porqué ser necesariamente gris, feo ni triste. **No diseñamos nuestro software para los que van a comprarlo, sino para quienes van a usarlo.**