



10 consejos

para que tus evaluaciones
profesionales sean efectivas



Prólogo

De forma recurrente, estudios universitarios, consultorías y la prensa muestran que las evaluaciones profesionales son consideradas por los empleados, en el mejor de los casos, como una pérdida de tiempo y, en el peor de los casos, como algo desmotivador.

Sin embargo, si se preparan bien, pueden convertirse en un momento clave para el desarrollo y el compromiso de los empleados, permitiendo realizar una mejor gestión colectiva de vuestros objetivos estratégicos.

Aquí os presentamos **10 consejos** para mejorar vuestras evaluaciones y hacer que vuestros equipos se comprometan con el logro de los objetivos de la empresa.

Alexandre Imbeaux

Experto Lucca en Management y Gestión de Equipos

Consejo 1	La entrevista debe abordar un solo tema: el desarrollo del empleado	p. 2
Consejo 2	No hablar de remuneración durante una performance review	p. 3
Consejo 3	Separar las performance review de las revisiones de los objetivos	p. 4
Consejo 4	Definir los objetivos inspirándose en la metodología OKR (Objectives and Key Results)	p. 5
Consejo 5	Dar la posibilidad a vuestros empleados de proponer ellos mismos sus objetivos	p. 6
Consejo 6	Establecer objetivos colectivos para mejorar el rendimiento individual	p. 7
Consejo 7	Proponer a los empleados un cuestionario de autoevaluación	p. 8
Consejo 8	Sintetizar las entrevistas mediante una evaluación global	p. 9
Consejo 9	Poner en marcha una evaluación colegiada	p. 11
Consejo 10	Utilizar un software para gestionar las evaluaciones del desempeño	p. 12

Consejo 1

1

La entrevista debe abordar un solo tema: el desarrollo del empleado

Evaluación de las competencias, revisión de los objetivos del período anterior, fijación de nuevos objetivos, feedback, solicitudes de movilidad interna, necesidades de formación, etc. es tentador aprovechar la entrevista anual para tratar este conjunto de temas.

Sin embargo, esto conlleva reuniones demasiado largas y complejas de preparar, pesadas para el empleado, difíciles de manejar por los mángers y de sintetizar por los responsables de Recursos Humanos.

Dedicad la entrevista de evaluación a un solo tema, al desarrollo de los empleados: el rendimiento general, la proyección de carrera en la empresa y la formación. Este no es el momento para hacer balance de los objetivos ([ir al consejo 3](#)) ni para hacer comentarios sobre situaciones que deberían haberse abordado inmediatamente.

“

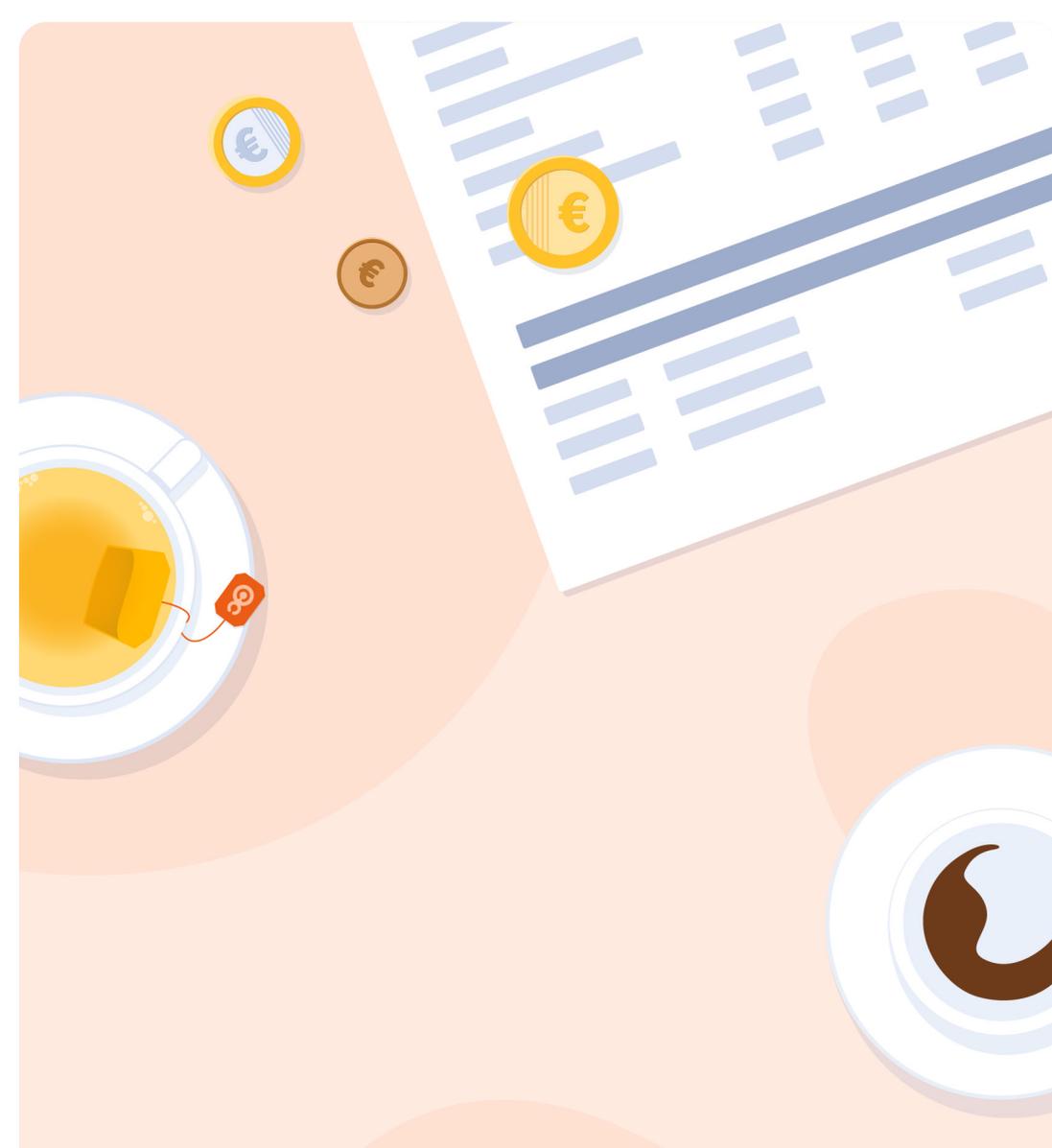
La evaluación del desempeño debe separarse del desarrollo personal¹

Laszlo Bock

Para profundizar...

En el tema general de la evaluación, recomendamos la lectura del libro de Alan L. Colquitt, «Next Generation Performance Management».

¹ «La evaluación del desempeño debe separarse del desarrollo personal» extracto de «Work rules!» de Laszlo Bock, ex *Vicepresidente Senior de Operaciones de Personal* de Google.



Consejo 2

2 No hablar de remuneración durante una performance review

Una performance review debería ser un momento de un diálogo tranquilo. Abordar el tema de la remuneración en este momento puede desviar la conversación de su objetivo principal y generar posturas agresivas o defensivas.

Por lo tanto, indicad claramente antes de la entrevista que no se abordará este tema. A pesar de esto, puede que el empleado saque el tema durante la entrevista. Si esto sucede, el mánager debería reconducir la conversación y proponer una reunión separada para abordar esta cuestión.

Para profundizar...

Hablando de remuneración, en Lucca proponemos a nuestros empleados una libre fijación de su sueldo a los tres años de antigüedad. Se trata de un ritual voluntario en el que cada empleado puede defender el sueldo que cree que merece frente a la Dirección, quien valida o declina la propuesta tras un debate.



Consejo 3

3 Separar las performance review de las revisiones de los objetivos

El ritmo de ejecución operacional de la empresa es a menudo semestral o trimestral, mientras que el del desarrollo de los empleados se plantea más a largo plazo. Estos dos temas, a menudo tratados juntos en las evaluaciones del desempeño, deberían abordarse por separado.

Por proyecto, por semestre o por trimestre, las revisiones de objetivos requieren ser tratadas con más frecuencia para alinear las contribuciones individuales con la visión estratégica de la empresa. Así, los equipos son más capaces de identificar si se está avanzando en la buena dirección o si hay que realizar ajustes sobre la marcha.

En «*Next Generation Performance Management*», Alan L. Colquitt destaca la importancia de la gestión por objetivos.

“

The science is clear, goals work ²

Alan L. Colquitt

Para profundizar...

En Lucca recomendamos realizar evaluaciones trimestrales de objetivos para asegurar un seguimiento eficaz. Además, es útil incluir (en la medida de lo posible) reuniones 1:1 mánager-empleado todas las semanas para detectar puntos de bloqueo sobre la marcha.

² «La ciencia es clara, los objetivos funcionan.»

Consejo 4



4 Definir los objetivos inspirándose en la metodología OKR (Objectives and Key Results)

Se suelen cometer dos errores al fijar objetivos: redactarlos para cumplir con lo escrito en la descripción del puesto de trabajo y hacerlos tan ambiciosos que resulten inalcanzables.

Para evitar esto, usad la metodología OKR. Desarrollados por Intel y popularizados por Google, los OKR permiten a la Dirección, cada trimestre, establecer objetivos a alcanzar (dónde ir) a los equipos fijar los resultados clave (cómo llegar).

Por lo tanto, a la hora de fijar el objetivo conviene indicar concretamente cómo va a ser alcanzado, e idealmente a qué porcentaje de realización corresponden cada una de las etapas.

Una aplicación ortodoxa de los OKR requiere que se alcance cada objetivo al **70 u 80%**. Esto muestra el hecho de que los objetivos deben ser ambiciosos. Por nuestra parte preferimos prever un key result que refleje el **100%** del objetivo, y prever un número indicando que se ha sobrepasado el objetivo (con un porcentaje de culminación del **125%**).

Se reconoce un buen Key Result por su aspecto cuantitativo, mientras que el objetivo, no debe contener ninguno.

Ejemplo

Objetivo: Mejorar la rentabilidad del centro de asistencia

Key Result 1: Reducir a 2 horas por empleado al mes el número de horas extras.

Key Result 2: Configurar un chatbot dedicado al centro de soporte.

Para profundizar...

Para profundizar, visionad la [conferencia TED de John Doerr](#) el ingeniero que introdujo los OKR en Google.



Consejo 5

5 Dar la posibilidad a vuestro empleados de proponer ellos mismos sus objetivos

El mánager ordena y el empleado ejecuta. Esta visión corporativa no es ciertamente la más gratificante para los empleados, ni probablemente la más eficiente.

Obviamente es más atrayente y reponsabilizador estar involucrado en la fijación de nuestros propios objetivos.

El mánager establece la dirección general y un cierto número de objetivos de equipo, los empleados proponen sus objetivos individuales en línea con esta dirección y pueden asumir la responsabilidad de uno o varios objetivos del equipo.

Para profundizar...

Para profundizar sobre este tema, leed **Reinventing Organizations** de Frédéric Laloux, antiguo socio en McKinsey. Este libro resume su investigación sobre los modelos organizativos emergentes y presenta ejemplos en los que los empleados establecen sus propios objetivos, como en *Morning Star*.



Consejo 6

6 Establecer objetivos colectivos para mejorar el rendimiento individual

Esto permite reconocer a los empleados el valor que aportan al equipo y, más ampliamente, a la consecución de los resultados estratégicos de la empresa. Cada uno pone su grano de arena y percibe que se le valora por sus esfuerzos.

Alcanzamos el 4º nivel de la pirámide de Maslow. Los objetivos colectivos dan sentido a las tareas del empleado y fomentan su compromiso con la empresa, alimentando su necesidad de reconocimiento.

Además, los objetivos de equipo proporcionan una meta común que hay que alcanzar, lo que empuja a los empleados a ir más allá de la búsqueda del rendimiento individual para centrarse en el rendimiento colectivo.

Por otro lado, estimulan la cohesión y son también un medio de comunicación para los mángers, pues permiten conocer la contribución de cada miembro y permiten que el equipo colabore mejor.

Para profundizar..

Simon Sinek, autor y conferencista, ha estado estudiando los mecanismos psicológicos de la motivación y el liderazgo durante los últimos 15 años. Teorizó el concepto del círculo dorado, que explica en un TEDx que lo hizo famoso:

[How Great Leaders Inspire Action.](#) ✨

Consejo 7



7 Proponer a los empleados un cuestionario de autoevaluación

El objetivo de la evaluación anual es hacer balance de la evolución del empleado dentro de la empresa y de las perspectivas que se le ofrecen. ¿Cuáles son los talentos del empleado sobre los que hay que invertir? ¿Qué dificultades encuentra y qué desafíos enfrenta? ¿Qué formaciones son necesarias para mejorar sus habilidades?

Esta conversación solo tiene valor si se prepara bien, de forma honesta y se basa en un documento común para todas las partes.

Durante vuestras evaluaciones anuales o trimestrales, incluid una fase de autoevaluación obligatoria en la que podéis incluir preguntas abiertas del tipo:

- Durante estos meses, ¿qué es lo que más te ha gustado de tu trabajo? ¿Y lo que menos?
- ¿De qué te sientes más orgulloso? ¿Y menos orgulloso?

Finalmente, aseguraos de que vuestros mángers han entendido que en la evaluación la persona que habla primero y más tiempo es el empleado, y no ellos.

Para profundizar...

Compartimos contigo **10 plantillas de entrevistas y evaluaciones profesionales indispensables para Recursos Humanos**, entre las que se incluye un cuestionario de autoevaluación dentro de la evaluación de desempeño. 

Consejo 8



8 Sintetizar las entrevistas mediante una evaluación global

1/2

Las evaluaciones de desempeño deben desencadenar las acciones correctas desde Recursos Humanos. Por lo tanto, animad a vuestros managers a resumir los intercambios dando una puntuación tras la evaluación y haciendo un resumen global.

Cuando se gestiona un grupo de trabajadores junior con perfiles comparables (mismos títulos, mismas funciones), es interesante pedir a los managers que completen su evaluación dando una nota global al rendimiento del empleado. Este método, que se utiliza con bastante frecuencia en las empresas de auditoría o consultoría, tiene varias ventajas:

- anima al manager a posicionarse,
- esto le da al empleado un feedback muy claro sobre su nivel de rendimiento y sus perspectivas de carrera,
- esto nos permite identificar a los empleados con mejor desempeño,
- da un criterio para decidir los ascensos.

La calificación general suele ser criticada por su aspecto subjetivo. Esta crítica es legítima. De hecho, es muy probable que no todos los managers tengan el mismo nivel de exigencia en sus calificaciones. Sin embargo, esta desventaja se ve fuertemente mitigada cuando la evaluación es colegiada (ver consejo 9) y más aún cuando cada calificación está claramente definida (ver página siguiente).



8

Sintetizar las entrevistas mediante una evaluación global

2/2

Para hacerlo bien:

- Antes de realizar las entrevistas, debe comunicarse el sistema de evaluación que se utilizará, así como explicar el para qué se va a usar.
- El proceso de puntuación puede ser percibido a veces como demasiado simplista. En este caso, podéis sustituir la calificación por un comentario resumido detallado.
- La puntuación de resumen complementará las evaluaciones realizadas sobre criterios más sutiles (habilidades duras frente a habilidades blandas, logro de objetivos de desarrollo, etc.). No es simplemente un promedio de las puntuaciones en detalle.

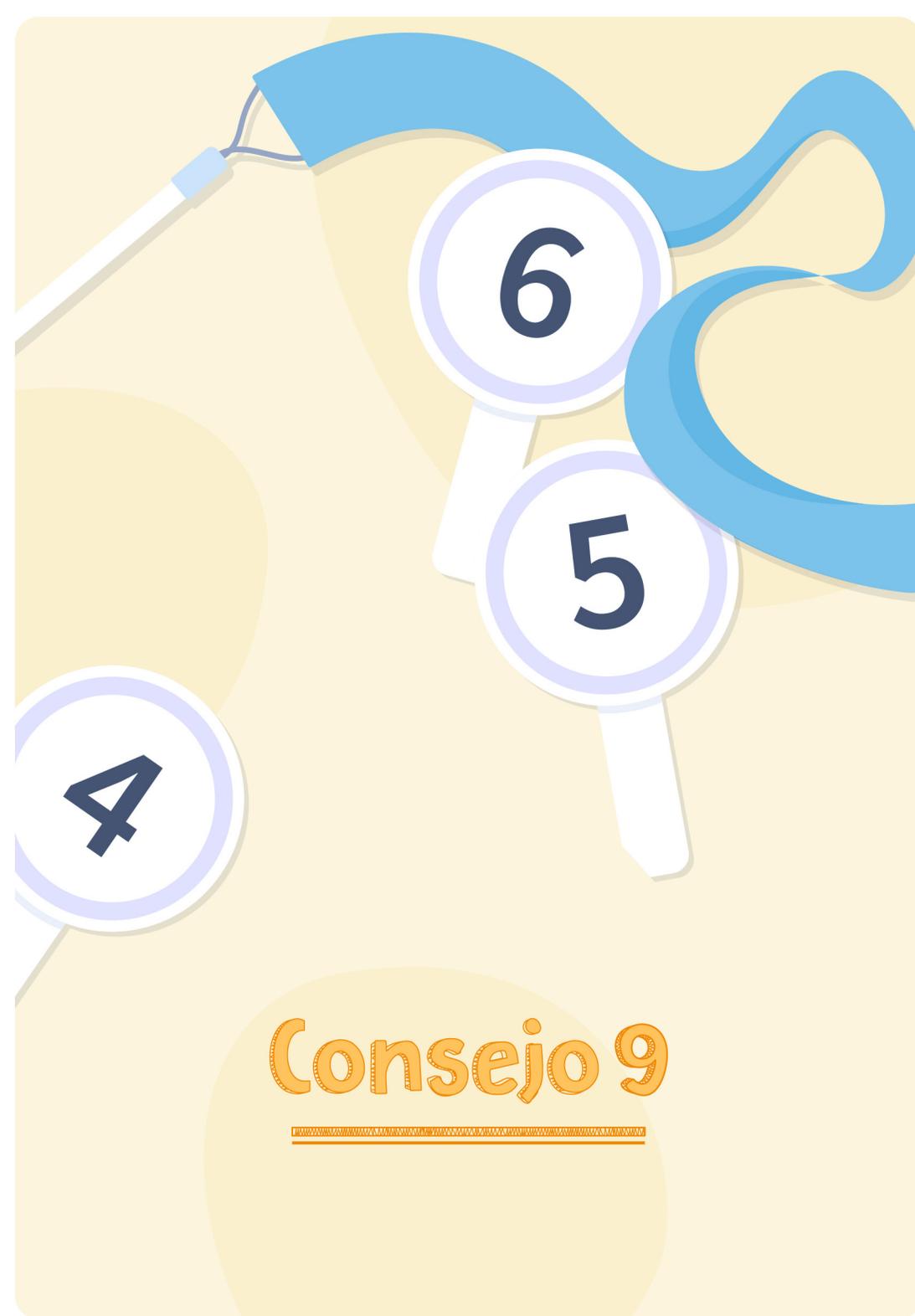
¿Qué escala elegir?

Definid con un grupo de managers una escala con un número par de niveles (4 es lo ideal).

En Lucca, resumimos las entrevistas con un comentario detallado y una puntuación según la siguiente escala.

- A = Por encima de las expectativas en todos los aspectos
- B = Por encima de las expectativas en ciertos aspectos
- C = Cumple con a las expectativas
- D = Por debajo de las expectativas





Consejo 9

9 Poner en marcha una **evaluación colegiada**

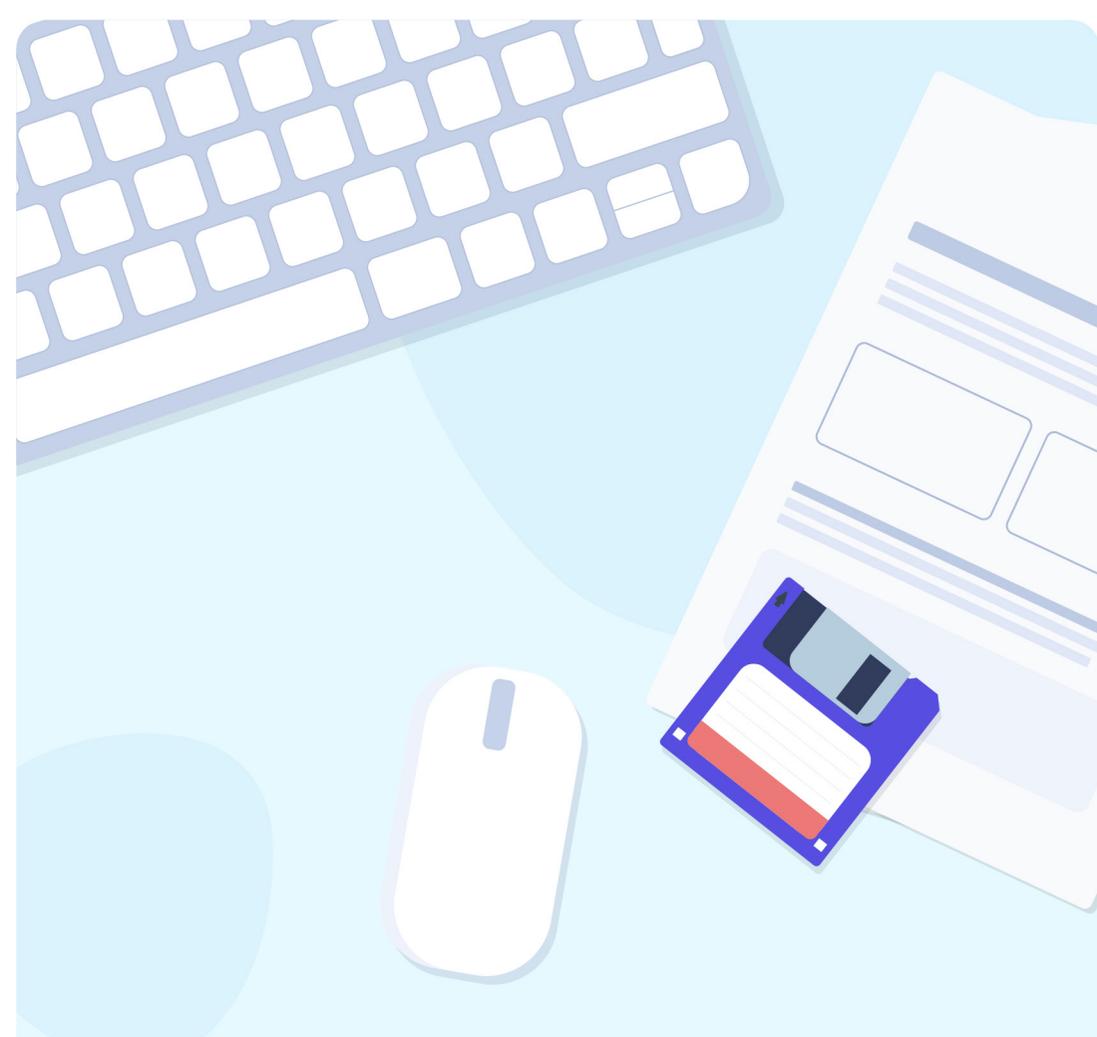
Según **un estudio** de la Asociación Americana de Psicología, la evaluación global depende en un 25% del carácter del evaluador y en un 50% de la relación entre ambos interesados. El resto, es decir, el rendimiento, representaría el último 25%...

El carácter altamente subjetivo de la evaluación puede compensarse con la aplicación de una evaluación colegiada.

Lo ideal es que se haga en una reunión que reagrupe a los compañeros y managers que hayan trabajado con el empleado evaluado. Esta es una oportunidad para discutir y mejorar la evaluación preparada por el manager directo.

Para profundizar..

Leed el libro de Olivier Sibony «*¡Vais a cometer un terrible error!*». El profesor de estrategia en HEC, la London Business School y Oxford, da su mejor consejo sobre cómo minimizar los sesgos cognitivos en la toma de decisiones.



Consejo 10

10 Utilizar un software para gestionar las evaluaciones de desempeño

Al liberar a tu equipo de procesos engorrosos, pueden centrarse en lo que de verdad importa para lograr los objetivos de la empresa.

Para el responsable de RR. HH., lanzar las campañas de evaluación del desempeño solo requiere de 3 clics: elección del formulario, selección del grupo implicado y determinar los plazos.

Recuperar las evaluaciones de años anteriores, reapropiarse el funcionamiento de los formularios, tener en cuenta qué empleados ya han sido evaluados y cuáles necesitan serlo... son tareas de las que se podría prescindir como mánager.

El uso de un software adecuado permite crear las condiciones favorables para una mejor calidad de las evaluaciones.

[Descubre el software de Lucca](#)



Sobre Lucca Performance

Performance es el módulo de gestión del desempeño de Lucca. Permite organizar campañas de evaluación y ayudar a los managers a seguir los objetivos, las competencias 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.

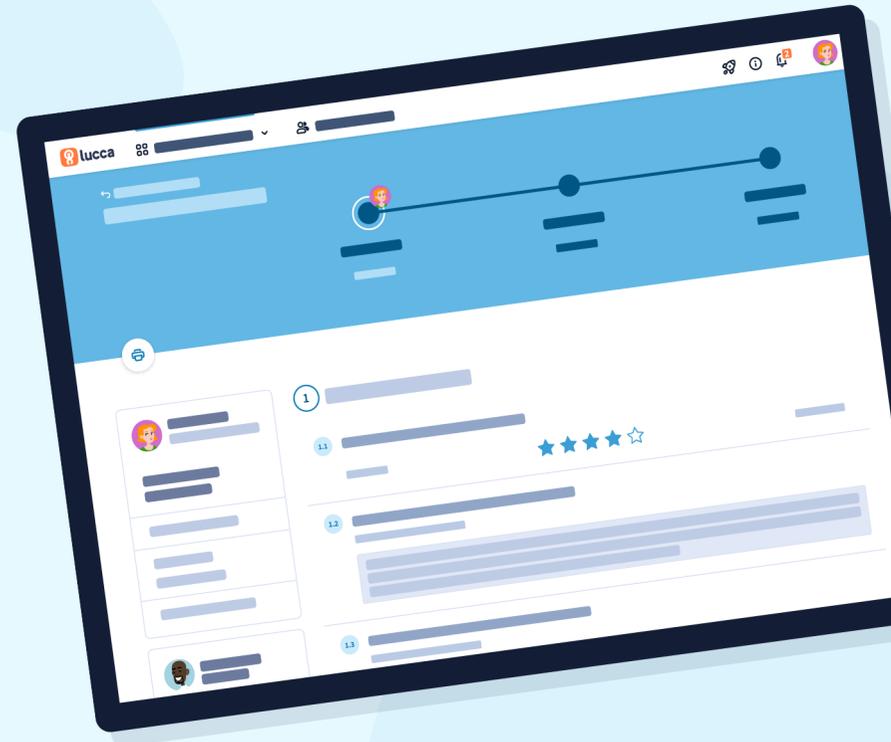
Del autor



Desempeño, contratación, cultura corporativa... Todos estos temas son bien conocidos por **Alexandre Imbeaux**, pues ha supervisado cientos de entrevistas de evaluación entre Londres, París y Nueva York y ha acompañado a varias empresas tecnológicas de rápido crecimiento en sus procesos de RR. HH..

Alexandre Imbeaux

Experto Lucca en Management y Gestión de Equipos





Con más de 20 años de experiencia, **Lucca es la plataforma líder en digitalización de Recursos Humanos** ideada para acabar con tus dolores de cabeza. Ya sea para la gestión del tiempo y las ausencias, organizar tus onboardings, la preparación de la nómina o la gestión integral del talento, su sistema modular permite a cada empresa digitalizar sus operaciones a su ritmo y según sus necesidades.

Gracias a su nivel de personalización y poder de automatización, centralizar datos, simplificar procesos e impulsar el compromiso laboral nunca ha sido tan fácil. Únete a las empresas que ya han destapado su potencial con Lucca.

Pide una demo



www.lucca-software.es

Carrer de Sancho de Àvila, 65. 08018, Barcelona

