



Guía para la evaluación del Rendimiento

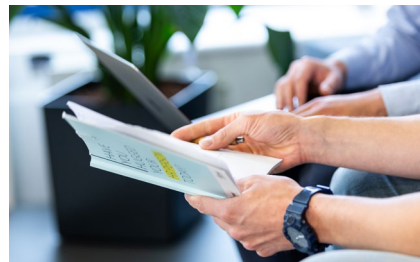
Cómo fomentar el cumplimiento de objetivos y la mejora del rendimiento

A stylized, handwritten-style letter 'P' in black, positioned above a solid black horizontal line. The 'P' has a dot at the top and a small gap at the bottom where it meets the line.



01

Crear un ambiente adecuado *p. 04*



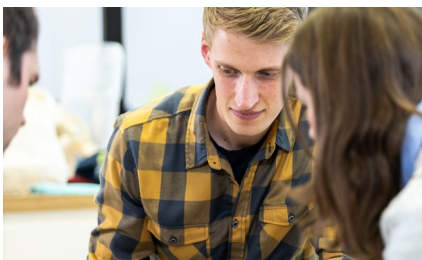
02

Explicar el motivo de la reunión *p. 05*



03

Poner en común los objetivos logrados hasta la fecha *p. 06*



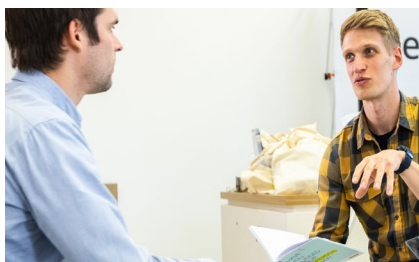
04

Evaluación, asesoramiento y medidas *p. 07*



05

Preguntas a los empleados *p. 08*



06

Fijación de objetivos *p. 09*



07

Siguientes pasos *p. 10*



08

Finalizar la conversación de forma positiva *p. 11*



09

Incentivar el rendimiento de los trabajadores es muy fácil con Personio *p. 12*



INTRODUCCIÓN

La evaluación del rendimiento es la piedra angular de la gestión de personas

Muchos gerentes asocian la evaluación del rendimiento de los trabajadores con conversaciones incómodas sobre el grado de cumplimiento de los objetivos fijados o rodeos interminables para valorar su desempeño. Pero estas evaluaciones son un instrumento de liderazgo de valor incalculable, pues **aumentan la confianza entre el empleado y su jefe, refuerzan el espíritu de equipo y conducen a la obtención de mejores resultados.**

Naturalmente, este tipo de evaluaciones requieren preparación previa para que seas tú quien dirija la conversación en la dirección deseada y así lograr una evaluación constructiva.

Evalúa el rendimiento de los empleados siguiendo estos 8 pasos:

- 1 Crear un ambiente adecuado.
- 2 Explicar el motivo de la reunión y motivar al empleado.
- 3 Analizar juntos el rendimiento del último período.
- 4 Evaluar, asesorar y proponer medidas concretas.
- 5 Formular preguntas específicas a los empleados.
- 6 Definir acuerdos de objetivos nuevos.
- 7 Planificar los pasos siguientes.
- 8 Finalizar la conversación de forma positiva.

01

CREAR UN AMBIENTE ADECUADO

Objetivo:

Facilitar una conversación abierta, transparente y constructiva



Las empresas que proporcionan feedback regular a sus empleados presentan un índice de rotación un 14,9 % menor que las que no lo hacen (*Fuente: Gallup*).

Si tu objetivo es crear las condiciones óptimas para favorecer un diálogo constructivo, te recomendamos que la comunicación sea clara y transparente.

No utilices formulaciones ambiguas que admitan varias interpretaciones, a menos que quieras generar pánico en la plantilla.

¿Quieres analizar el rendimiento de un miembro del equipo en el último trimestre?, ¿o más bien fijar los objetivos para el año siguiente? Concede tiempo suficiente a los empleados para que también puedan prepararse para la evaluación.

Ten en cuenta que la forma en la que un trabajador se prepara para su evaluación dice mucho sobre su nivel de compromiso y su forma de trabajar.

El empleado acudirá a esta reunión con una cierta inquietud, ya que se trata de una evaluación de su rendimiento. Por ello, te recomendamos que desde el principio le transmitas que valoras su trabajo y que el objetivo de la charla es continuar trabajando como hasta ahora.

Recomendaciones

- No llegues con prisas a la reunión, sino **tranquilo y concentrado**.
- Utiliza el lenguaje verbal y no verbal para crear una atmósfera relajada y agradable. Por ejemplo: **sonríe o usa gestos que demuestren interés**.
- Comienza la conversación **formulando una pregunta que no tenga que ver con el trabajo**. De esta forma, aparte de romper el hielo, conseguirás que el empleado se relaje y se sienta cómodo desde el principio.



NOTA: esta guía se debe adaptar a cada situación particular, dado que cada evaluación tiene una dinámica propia.

02

EXPLICAR EL MOTIVO DE LA REUNIÓN

Objetivo:

Motivar de cara a futuros proyectos y fijar objetivos nuevos

En este segundo paso, tienes que demostrar que buscas mantener un intercambio transparente e interactivo. Es importante que dejes claros cuáles son los puntos que quieres tratar, pero también que motives al empleado.

Transmítele que este tipo de evaluaciones son beneficiosas porque le permiten:

- Recibir feedback sobre su trabajo e identificar aquellos aspectos en los que existe **potencial de mejora**.
- Recibir información sobre cuáles son sus **fortalezas personales** para poder seguir potenciándolas.
- Comentar su desarrollo profesional y llegar a un acuerdo sobre las **medidas de promoción**.
- Conocer los requisitos y **expectativas** asociados a su puesto de trabajo.
- Plantear propuestas y contribuir a definir su **trayectoria profesional**.
- Hablar abiertamente con un directivo, lo que contribuye a fomentar la **colaboración dentro del equipo**.

Tu tarea como directivo es indicar a los trabajadores qué dirección tomar para que puedan explotar todo su potencial y alcanzar sus objetivos.

Recomendaciones

Eres el capitán del barco y la persona que tiene claro el objetivo global. Te recomendamos, no obstante, que dejes que el empleado plantee sus propias propuestas para alcanzar este objetivo y le brindes ayuda cuando sea necesario. Las personas muy inseguras e introvertidas necesitarán, seguramente, un apoyo más continuado para desarrollar una forma de trabajo que les permita lograr este objetivo.



El 69 % de los empleados trabajaría más si sintiera que sus esfuerzos son valorados (*Fuente: Harvard Business Review*).

03

PONER EN COMÚN LOS OBJETIVOS LOGRADOS HASTA LA FECHA

Objetivo:

Comentar el rendimiento del último período

Analizad juntos su rendimiento durante el último período y los objetivos que habíais acordado. Repasa qué objetivos se han alcanzado y comenta qué aspectos han funcionado bien durante este proceso. No olvides mencionar también aquellos aspectos en los que el trabajador todavía tiene potencial de desarrollo y de mejora.



Recomendaciones: Independientemente de si se han logrado todos los objetivos o no, demuestra que valoras el trabajo realizado y explícale de qué manera su rendimiento contribuye a los objetivos y visiones de la empresa. Anima a los miembros del equipo que sí hayan logrado cumplir sus objetivos a compartir sus estrategias con los demás.

Si no se han alcanzado los objetivos o solo se han cumplido en parte:



Hablar y detectar

Comenta con el empleado por qué no se han alcanzado los objetivos y dónde han surgido dificultades.



Anotar y reflexionar

Apunta las conclusiones que has extraído de la conversación y reflexiona sobre cómo se pueden superar esos obstáculos en el futuro.



Analizar y acordar

Analiza si los problemas se notificaron a tiempo y acuerda con el equipo cómo y cuándo pueden contactar contigo si necesitan tu ayuda.



Los empleados cuyos jefes se centran en señalar sus debilidades tienen un 26 % menos de probabilidad de estar motivados (Fuente: Gallup, 2016).

04

Evaluación, asesoramiento y medidas

Objetivo:

Desarrollar las fortalezas y el potencial

Repasa uno a uno y de forma sistemática los criterios internos de evaluación y procede con cada criterio de la siguiente forma:

- Evaluación (primero evalúas a tu empleado y después él a ti),
- Asesoramiento y formulación de medidas concretas.

En este punto es muy importante mantener un diálogo constructivo. Asegúrate de que tu empleado tenga la oportunidad de dar su propia opinión sobre los distintos asuntos que tratéis.

Recomendaciones

- Permite que el empleado comente sus conclusiones sobre cada criterio de evaluación antes de formular las tuyas. De esta forma fomentarás su capacidad de autocrítica y favorecerás el diálogo.
- Subraya los puntos en los que coincidís y, en su caso, indica claramente los puntos en los que discrepáis. Argumenta tu postura.
- El asesoramiento debe realizarse inmediatamente después de la evaluación. De esta manera, ayudas al empleado a desarrollar sus fortalezas y a superar sus debilidades.

05

PREGUNTAS a LOS EMPLEADOS

Objetivo:

Conocer las propuestas e inquietudes del empleado



Los gerentes que piden más feedback que sus compañeros son considerados mejores líderes (Fuente: Forbes).

Deja que el empleado plantee sus propuestas o preocupaciones al final de la evaluación. Demuestra interés por su punto de vista y muéstrate abierto a recibir feedback sobre tu propia forma de actuar y tu estilo de liderazgo. Al final, conocer opiniones que te ayuden a mejorar el trabajo dentro del equipo también te beneficia.



Recomendaciones

Formula preguntas abiertas sobre aspectos que influyen en la satisfacción, la motivación y el rendimiento del empleado. Suele ser una buena idea comenzar con una pregunta positiva, como por ejemplo: “¿Cuál ha sido para ti el mejor momento de este trimestre/ semestre/año?”. La respuesta te dará mucha información sobre el empleado, sus motivaciones y el ambiente de trabajo en el equipo.

Otras preguntas alternativas podrían ser:

- ¿Te gusta tu puesto de trabajo?
- ¿Estás satisfecho con las oportunidades que te ofrece la empresa para desarrollarte profesionalmente?
- ¿Estás satisfecho con las oportunidades de formación que te ofrece la empresa?
- En tu opinión, ¿cómo se podría mejorar el trabajo con tu equipo?
- En general, ¿qué opinas sobre la forma de trabajar de este equipo?
- ¿De qué forma te puedo ayudar a hacer mejor tu trabajo?

06

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Objetivo:

Conseguir que el empleado se identifique con los objetivos marcados

Aprovecha la conversación para establecer nuevos acuerdos de objetivos. No olvides que los objetivos solo sirven para motivar al empleado si se identifica con ellos y considera que tienen sentido.

Llegados a este punto, es importante que la fijación de objetivos se perciba como un acuerdo, no una imposición.

Recomendaciones

Por lo general, los objetivos se pueden fijar considerando los siguientes aspectos:

- Fortalezas personales y profesionales, y potencial de mejora del trabajador.
- Objetivos estratégicos y generales de la empresa.
- Propuestas, deseos de desarrollarse profesionalmente, ideas e iniciativas.



Los objetivos marcados deben ser:

- **Específicos:** deben estar claramente definidos.
- **Medibles:** el progreso se debe poder medir a partir de datos.
- **Atractivos:** deben motivar al empleado.
- **Realistas:** deben ser factibles.
- **Planificados:** deben establecerse plazos su consecución.

07

Siguientes Pasos

Objetivo:

Planificar la implementación de los resultados de la evaluación

Transmite a tu empleado tu interés en implementar los resultados acordados en el proceso de evaluación.

Establece plazos claros para iniciar las medidas acordadas y organiza reuniones de seguimiento para comprobar el nivel de progreso.

Documenta los puntos clave de vuestra reunión y asegúrate de que tu empleado tenga acceso a ellos siempre que sea necesario.

Recomendaciones

Está claro que no quieres controlar cada paso que dan tus empleados, pero como manager quieres estar al tanto de los progresos que se realizan y:

- Asegurarte de que el empleado es capaz de asumir los nuevos objetivos.
- Proporcionarle ayuda a tiempo si la necesita.
- Saber si se está cumpliendo con lo acordado.



08

Finalizar la conversación de forma positiva

Objetivo:

Motivar y reforzar la autoestima



El reconocimiento por parte de un superior es lo que más motiva al empleado a realizar un trabajo excelente. (Fuente: Forbes)

01

Asegúrate de que, aunque se hayan formulado críticas, el empleado abandona la sala con una sensación positiva.

02

Agradece su franqueza, su predisposición para el diálogo y las ideas interesantes que haya aportado.

03

Demuéstrale que puede acudir a ti si tiene algún problema.

Recomendaciones

- Si durante la conversación has anotado aspectos que podrías mejorar, agradece al empleado la sinceridad de su feedback.
- Determinad juntos qué medidas puedes adoptar para mejorar tus habilidades de liderazgo. Con ello demuestras que no solo eres exigente con los demás, sino también contigo mismo.

09

INCENTIVAR EL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ES MUY FÁCIL CON PERSONIO

Objetivo:

Facilitar tu gestión para el rendimiento de tus trabajadores

The screenshot shows the Personio interface for a user named Marta Veliz Pagan, a Sales Engineer in Madrid. The 'Rendimiento' (Performance) tab is active, displaying a table of KPIs and their achievement status. The table includes columns for KPI, Objetivo (Objective), Logro (Achievement), Proporción (Proportion), and Comentar (Comment).

KPI	Objetivo	Logro	Proporción	Comentar
New customer acquisition	Objetivo: 50, Resultado: 40	80 % conseguido	60%	
Desarrollo de habilidades de presentación		30 % conseguido	15%	
Establecer asociaciones de ventas		50 % conseguido	25%	
Logro total		65%		



Establece acuerdos de objetivos

Formula objetivos mensuales, trimestrales o anuales para tus empleados basados en tantos valores cuantitativos o cualitativos como desees.



Supervisa el rendimiento de tu equipo

El registro periódico de los datos de rendimiento permite identificar tendencias dentro de un período concreto.



Define KPI individuales

Formula objetivos individuales para cada empleado o recurre a los ya creados anteriormente.



Calcula automáticamente las retribuciones variables

Personio calcula los componentes variables del salario que se basan en la consecución de objetivos y los traslada a la nómina mensual.

Descubre más

Personio