



5 formas de poner énfasis en la formación durante las evaluaciones de rendimiento

Guía para transformar a los gerentes en grandes defensores de la formación y desarrollar unos equipos de diez.

Índice

Hablemos de las evaluaciones de rendimiento	01
Basa tus evaluaciones de rendimiento en la formación	05
Evaluaciones de rendimiento como oportunidad de orientación	08
Objetivos de los empleados e itinerarios de aprendizaje	11
Gestión de los equipos más eficaces	14
Adapta el desarrollo de los empleados según su rendimiento	17
Recapitulación	20
Los 20 consejos principales	21
Acerca de LinkedIn Learning	22



Hablemos de las evaluaciones de rendimiento.

Este es un tema que plantea debate entre gerentes, empleados y directivos, y corresponde a los departamentos de formación y recursos humanos hacer que llegue a buen puerto. Lamentablemente, las evaluaciones de rendimiento no gozan de mucha popularidad.



Según Gallup, solo el 14 % de los empleados coincide plenamente en que sus evaluaciones de rendimiento los alientan a mejorar.

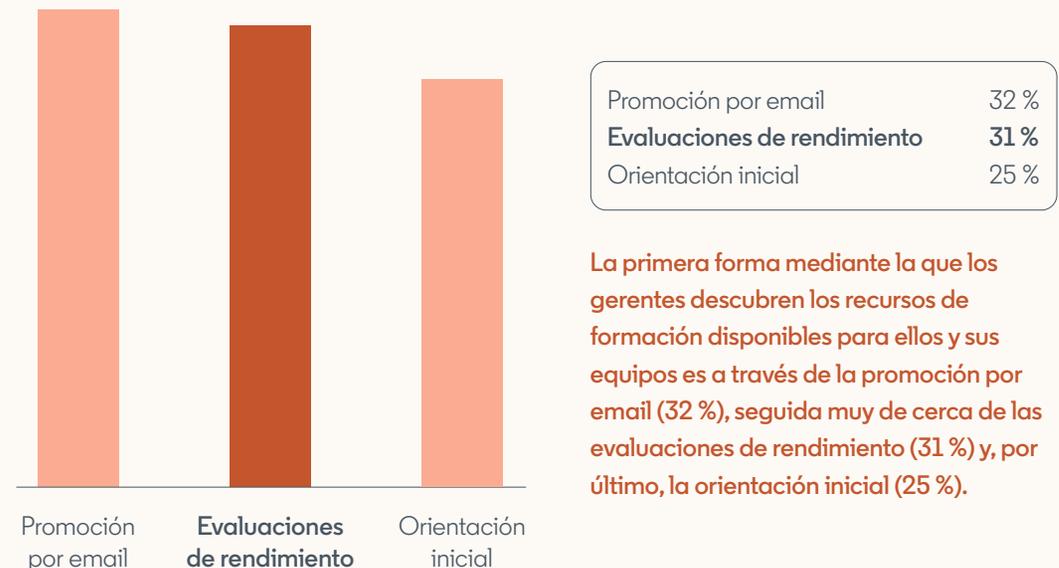
Pero lo cierto es que son muy importantes. Cuando se hacen correctamente, van mucho más allá de una simple valoración de los puntos fuertes y las áreas de mejora. Pueden ser una ocasión para reforzar la relación entre gerentes y empleados, potenciar el rendimiento y ofrecer a los empleados una vía para formarse y avanzar. Pero lo más importante es que suponen una oportunidad para implicar a los gerentes en el contenido de las formaciones, algo que los profesionales de la formación suelen ver como un gran reto.

¿Son las evaluaciones de rendimiento la clave para lograr que los gerentes se impliquen?

En nuestra opinión, sí.

Quizá te sorprendan los nuevos datos de LinkedIn Learning de 2019, recopilados de más de 1500 gerentes de todo el mundo. Cuando se trata de dar a conocer la formación a los gerentes, las evaluaciones de rendimiento tienen tanta importancia como la promoción por email.

Las 3 formas principales en que los jefes descubren los recursos de formación **en todo el mundo**

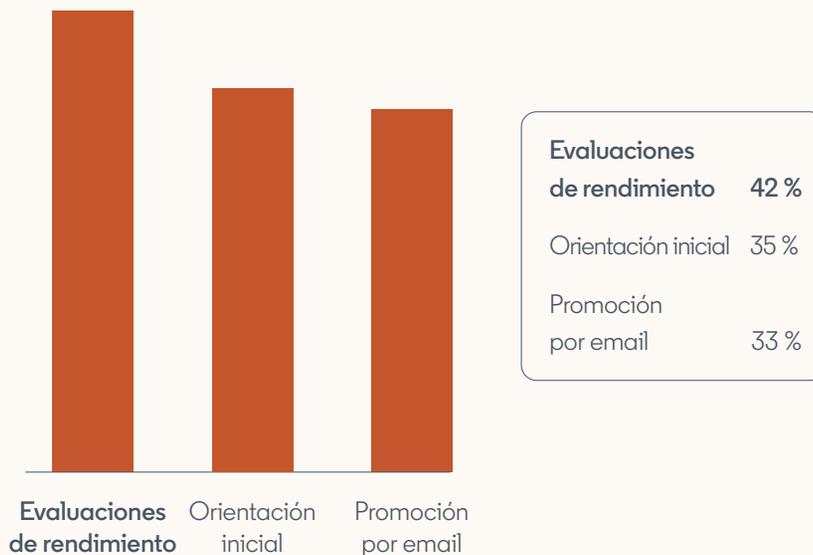




Esto se acentúa aún más en las grandes empresas. Las evaluaciones de rendimiento son, de lejos, la principal forma en que los gerentes descubren recursos de formación. Sorprendentemente, son incluso más eficaces que los emails promocionales o la integración en la orientación inicial.

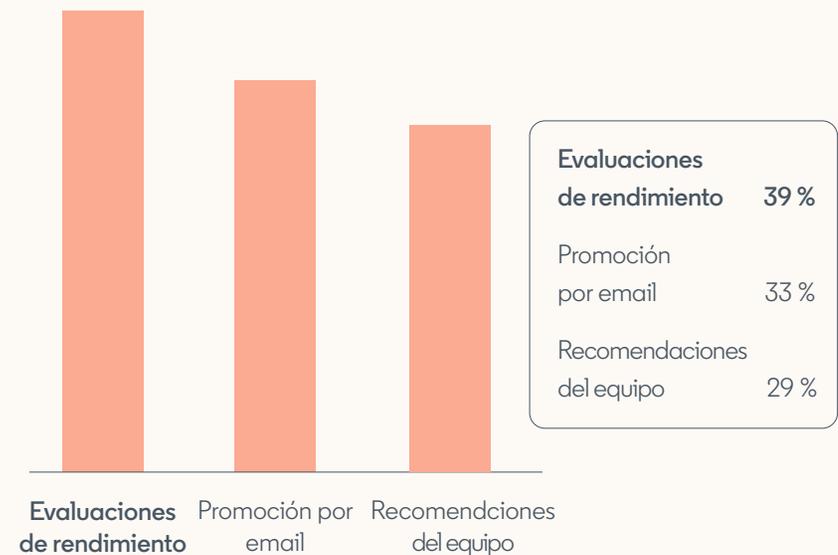
Formas en que los gerentes descubren los recursos de formación

Grandes empresas (más de 5000 empleados)

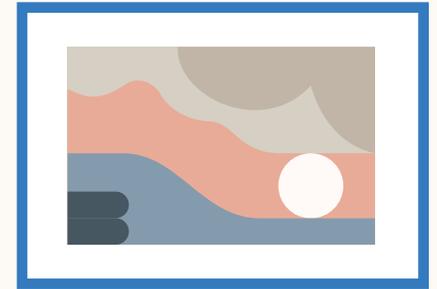
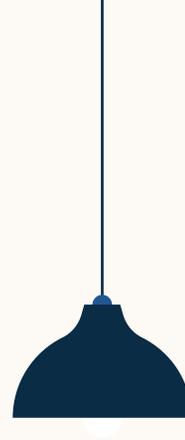


La principal forma en que los gerentes de grandes empresas descubren los recursos de formación disponibles para ellos y sus equipos es a través de las evaluaciones de rendimiento (42 %), por delante de la orientación inicial (35 %) o la promoción por email (33 %).

Empresas de mediano tamaño (1000-4999 empleados)



Lo mismo ocurre en las medianas empresas, con un 39 % por las evaluaciones de rendimiento, un 33 % por emails de promoción y un 29 % por las recomendaciones del equipo.



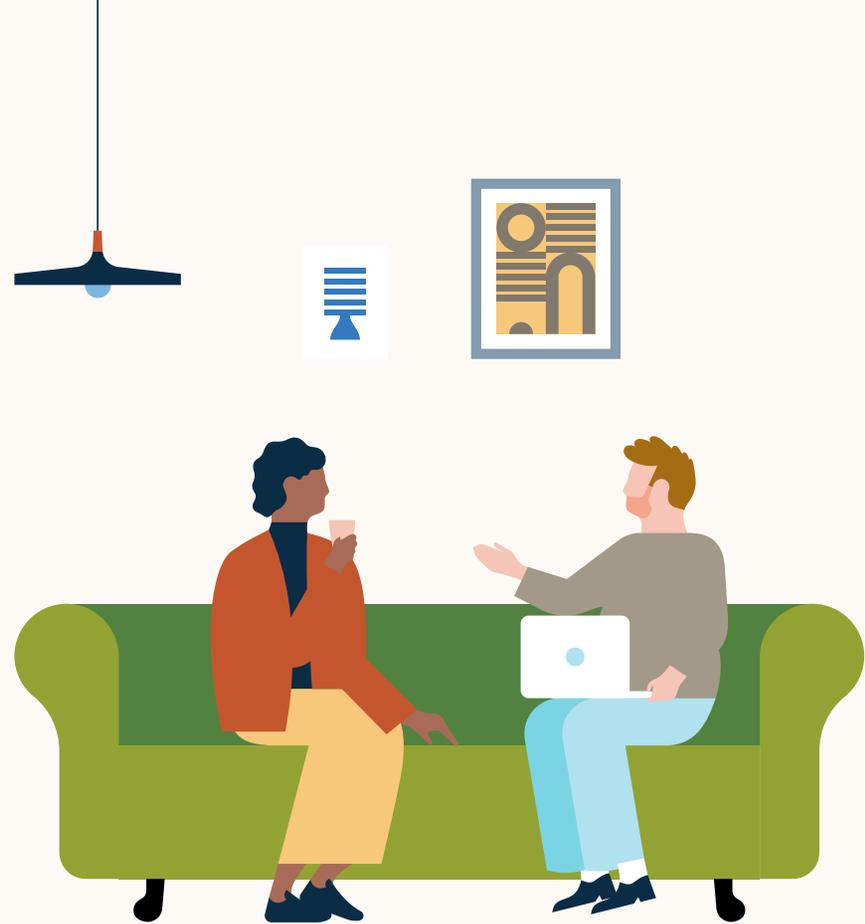
Acomódate y descubre cómo los responsables de formación pueden ayudar a los gerentes a dar protagonismo a la formación en las evaluaciones de rendimiento para potenciar el rendimiento de los empleados al tiempo que se transforman en promotores de la formación. Los consejos prácticos y los cursos que recogemos en esta guía te ayudarán a conseguirlo. Todos saldréis ganando.



1. Preparación

Las evaluaciones de rendimiento deben centrarse más en las perspectivas que en un balance.

Da a los gerentes la información que necesitan para que las evaluaciones de rendimiento sean una oportunidad de reforzar sus aptitudes de gestión y aportar valor a sus equipos.



Cuando se presentan oportunidades de formación durante las evaluaciones de rendimiento, los empleados tienen una hoja de ruta para progresar en su puesto actual y avanzar profesionalmente.

Principales consejos



Tómate tu tiempo

Los gerentes suelen evaluar un año completo de rendimiento, así que merece la pena dedicar un par de horas a recopilar comentarios desde todas las perspectivas y así elaborar una evaluación que sea positiva, imparcial y útil.



A nadie le gustan las sorpresas

Dar a los empleados la oportunidad de revisar los comentarios unos días antes de una reunión también los ayuda a prepararse. Lo ideal sería mantener conversaciones de evaluación con frecuencia a lo largo del año, algo que también previene las sorpresas.



Tenlo todo preparado

Reprogramar las evaluaciones de rendimiento puede causar una impresión negativa. Los gerentes deben programar la reunión con unas semanas de antelación, llegar puntuales y estar listos para la conversación.



Esto no es una negociación

El objetivo de una evaluación es comentar y debatir opiniones, no negociar sobre la propia evaluación. Si la conversación acaba en un callejón sin salida, los gerentes deben replantearla para abordar las formas de progresar.

1. Preparación

«Hacer y recibir comentarios de manera eficaz son dos caras de la misma moneda. Cuando entiendes cómo recibir comentarios con la actitud correcta, también terminas dominando cómo hacerlos de forma eficaz y viceversa.»



Gemma Leigh Roberts, directora y asesora de rendimiento, adaptación y bienestar, Kona Coaching
[Seguir a Gemma](#)



Más información sobre LinkedIn Learning



El papel de los gerentes en las evaluaciones de rendimiento

El Dr. Todd Dewett explica cómo redactar o dirigir evaluaciones de rendimiento eficaces.

[Ver curso](#)



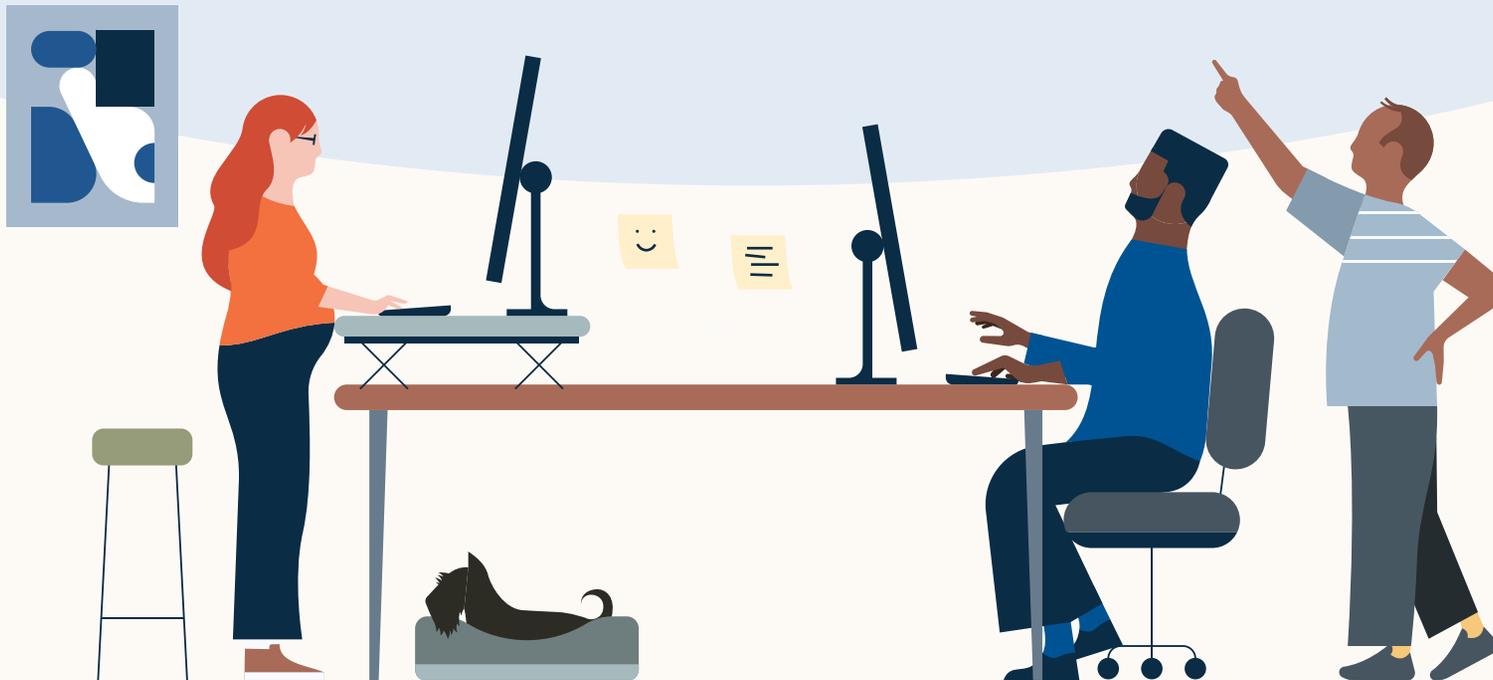
Cómo hacer comentarios y saber recibirlos

Leigh Roberts da las claves sobre cómo hacer y recibir comentarios con una mentalidad de progreso. [Ver curso](#)

2. Orientación

Todo gran jugador necesita un buen entrenador, sobre todo en los momentos cruciales de su carrera.

Lo mejor de las evaluaciones de rendimiento es que no solo son una oportunidad para que los gerentes analicen los resultados, sino que también permiten orientar a los empleados para que crezcan y se desarrollen.



Principales consejos



Haz preguntas de calado

Las preguntas abiertas invitan a la claridad y a pensar nuevas ideas y soluciones.



Escucha con atención

Cuando orientes a los empleados, dedícales toda tu atención. Si pones el teléfono en silencio y cierras el portátil, transmitirás lo importantes que son sus logros para ti.



Haz comentarios específicos

Hablar en términos generales puede llevar a equivocación. Es preferible hacer comentarios específicos y centrarse en acciones y hechos observables para lograr que todos estén en sintonía.



Orienta desde la comprensión

Elige tus palabras con cuidado y dilas con tacto para asegurarte de que la conversación tome un rumbo positivo y constructivo que fomente el progreso.

2. Orientación



«¿Qué ganan los empleados con la orientación? La respuesta evidente es que les permite mejorar sus aptitudes, pero en realidad es mucho más que eso. Cuando se orienta a los empleados, sienten que su talento se reconoce y que su potencial se está respetando. Supone una gran motivación.»



Sara Canaday, ponente, asesora y autora,
Sara Canaday & Associates
[Seguir a Sara](#)

Más información
sobre LinkedIn
Learning



Aptitudes de orientación para gerentes y directores

(Disponible gratis hasta el 31/12/19) La experta en liderazgo Sara Canaday presenta modelos de coaching y aptitudes para fomentar el desarrollo de los empleados. [Ver curso](#)



Aspectos básicos de la orientación

La experta en liderazgo Lisa Gates explica cómo los gerentes pueden establecer una relación basada en la orientación con sus empleados a cargo. [Ver curso](#)

3. Objetivos

Fijar los objetivos adecuados llevará al éxito de los empleados y la empresa.

Ayuda a los gerentes a marcarse objetivos de rendimiento que promuevan conductas eficaces, ayuden a avanzar a la empresa y guíen la toma de decisiones en la dirección adecuada.



Principales consejos



Crea objetivos SMART

Cuando los gerentes establezcan objetivos con los empleados, asegúrate de que sigan el modelo SMART: específicos, cuantificables, alcanzables, realistas y temporales.



Vincula objetivos a estrategias

Los gerentes deben trabajar con sus equipos para asegurarse de que sus objetivos y prioridades llegan a iniciativas estratégicas más amplias o hacia la misión y visión del negocio.



Los retos son motivadores

Los objetivos animan a los equipos a superarse y adquirir nuevas aptitudes. Si se trata de riesgos inteligentes, asegúrate de que la posible recompensa valga la pena con creces.



Exige responsabilidad al equipo

Cuando evalúes el rendimiento, observa si los empleados han conseguido sus objetivos. Una evaluación de rendimiento es un buen momento para analizar objetivos futuros, tanto si los actuales se han superado como si no se han logrado.

3. Objetivos

«Para que el éxito sea absoluto, todo el mundo necesita al menos un objetivo que sea realmente descabellado. La idea es sencilla: a veces necesitas tener objetivos descabellados para que tu rendimiento esté a la par.»



Dr. Todd Dewett,
autor de superventas de
LinkedIn Learning y gurú de
liderazgo, autenticidad y charlas
motivacionales
[Seguir a Todd](#)



Más información sobre LinkedIn Learning



Cómo marcarse objetivos y gestionar el rendimiento

Dr. Todd Dewett te ayudará a marcar objetivos inteligentes para tus empleados, en consonancia con sus aptitudes y con la estrategia del negocio.

[Ver curso](#)



Cómo marcar objetivos al equipo y los empleados

Mike Figliuolo presenta una clasificación de los objetivos, incluidos los de tipo ascendente, de base cero, compromiso y superación. [Ver curso](#)



4. Equipos

Los equipos más eficaces amplifican los resultados positivos.

Las evaluaciones de rendimiento dan a los gerentes la oportunidad de evaluar el desempeño individual e inculcar una cultura general que promueva la máxima implicación.



Define la eficacia

Define y evalúa lo que significa la eficacia en tu empresa, ya tengas en cuenta indicadores económicos específicos, como los ingresos, o indicadores de calidad, como la implicación de los empleados.



Reconoce las conductas positivas

Las recompensas refuerzan las conductas que coinciden con la cultura que estás intentando inculcar y el rendimiento que quieres lograr tanto a nivel individual como colectivo.



Apuesta por la narrativa

Las historias ayudan a forjar una cultura orientada al rendimiento porque son memorables, convincentes y pueden ilustrar lo que un gerente está tratando de conseguir.



Promueve la inclusión y el sentimiento de pertenencia

Es bien sabido que los equipos diversos que valoran las diferencias y las aceptan colaboran de forma más eficaz y consiguen mejores resultados.

4. Equipos



«Tu misión es tu objetivo, la razón de ser de la empresa y cómo esta contribuye al mundo. La cultura que inculcas es el motor para llegar a esa misión. Las culturas orientadas al rendimiento se basan en la acción, mientras que la visión y la misión representan un ideal o un objetivo que las personas pueden perseguir.»



Mike Figliuolo, director ejecutivo,
thoughtLEADERS

[Seguir a Mike](#)

Más información
sobre LinkedIn
Learning



**Cómo crear una
cultura orientada
al rendimiento**

(Disponible gratis hasta el 31/12/19) Mike Figliuolo explica cómo definir la cultura corporativa, marcar la ruta de acción, gestionar el rendimiento y fomentar una cultura de formación. [Ver curso](#)



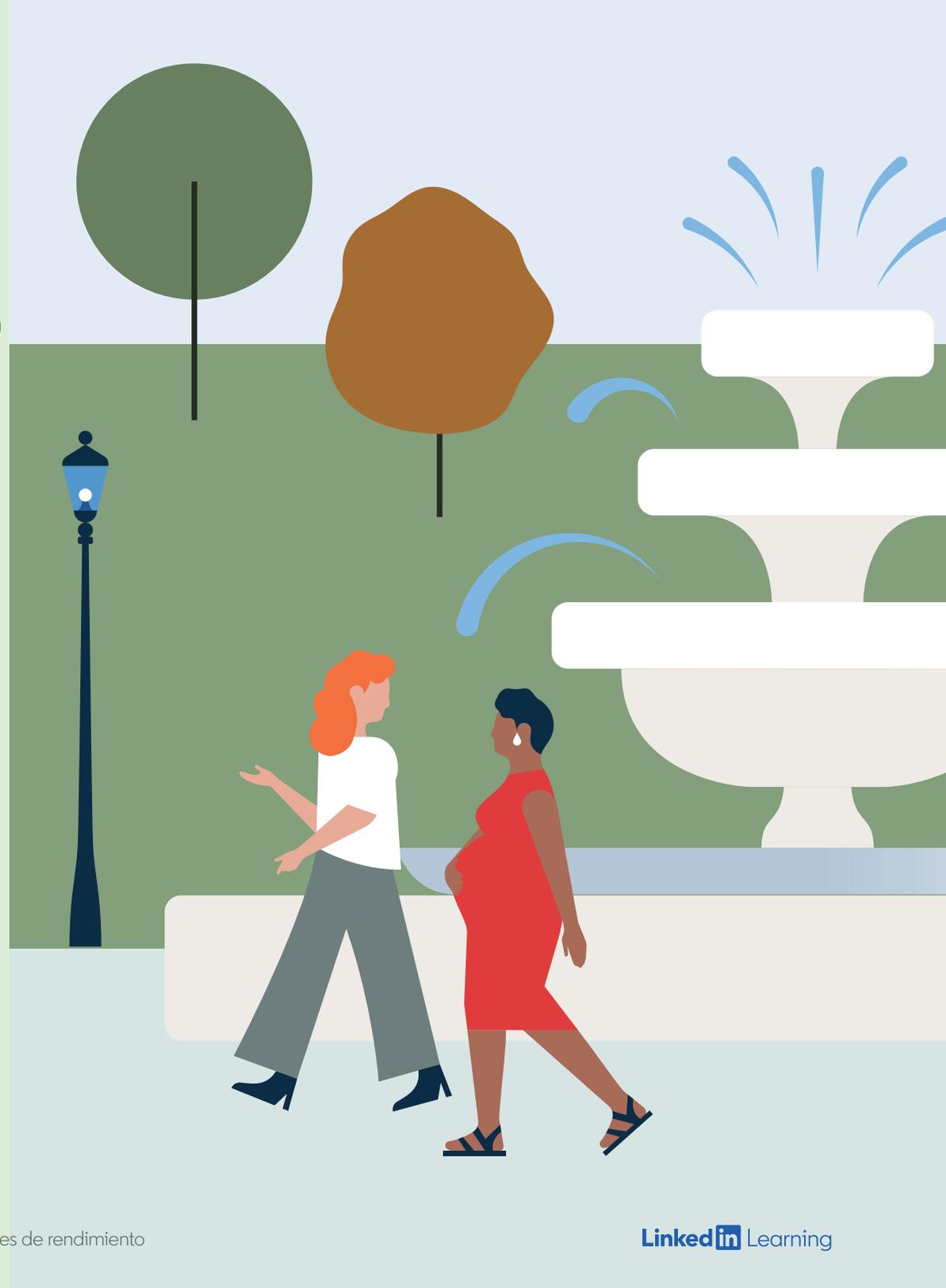
**Cómo propiciar
el éxito de los
demás**

(Disponible gratis hasta el 31/12/19) Arianna Huffington y otros expertos hablan sobre los cambios prácticos que pueden reducir el estrés y centrar los esfuerzos en el equipo. [Ver curso](#)

5. Crecimiento

Ayuda a los gerentes a impulsar el progreso de todas las personas de su equipo.

En un equipo, el rendimiento suele representarse como una curva de campana: algunos superan las expectativas, la mayoría están en un punto medio, y a otros les cuesta trabajo llegar a ellas.



Principales consejos



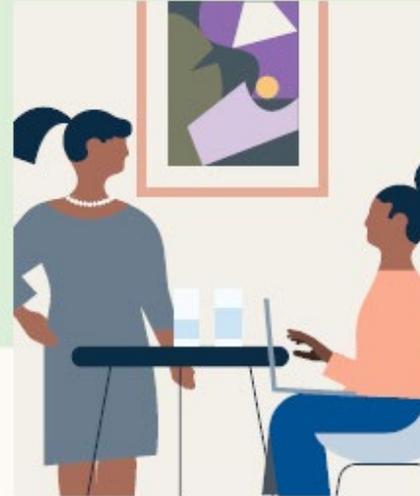
Reta a quienes tienen mayor potencial

La mayoría de los empleados cuyo rendimiento supera las expectativas prosperan cuando se amplían sus aptitudes y responsabilidades. Plántales nuevos retos, pero con el nivel de ayuda e independencia adecuado.



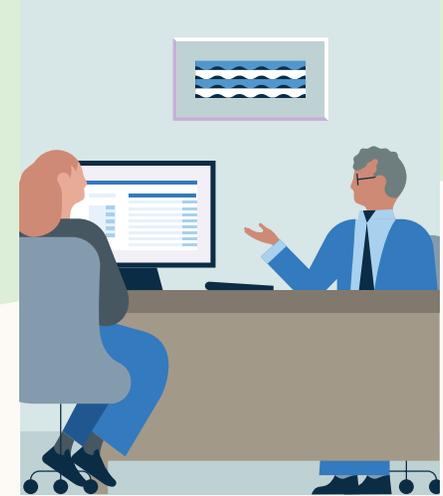
Promueve la formación entre quienes más rinden

Ante los nuevos retos, las personas con mayor potencial sienten miedo al fracaso. Ayúdalos a desarrollar nuevas aptitudes integrando la formación en su plan de rendimiento para que se sientan más seguros y consigan sus objetivos.



Analiza las causas del rendimiento deficiente

En ocasiones, una evaluación de rendimiento dura puede minar el rendimiento. Por eso es preferible que los gerentes hablen sobre los problemas con el empleado, escuchen sus explicaciones y planifiquen juntos una estrategia para avanzar.



Define unas expectativas claras

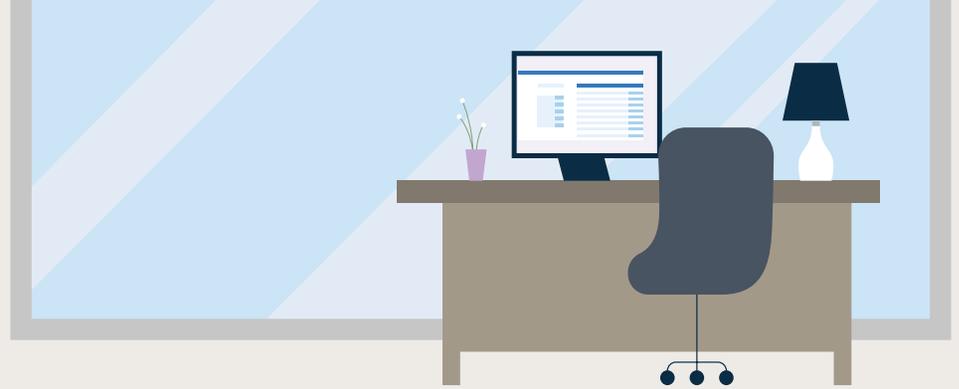
Asegúrate de que los empleados que tengan dificultades sepan qué se espera de ellos en adelante y cuál es el nivel de rendimiento que se considera aceptable.

5. Crecimiento

«Ofrecer oportunidades de desarrollo a quienes más rinden es la mejor recompensa para ellos, ya sea mediante un ascenso o la asignación de nuevos proyectos. Al reconocer el esfuerzo de los empleados, tanto ellos como tú saldréis ganando.»



Don Phin, ponente y formador de inteligencia emocional
[Seguir a Don](#)



Más información sobre LinkedIn Learning



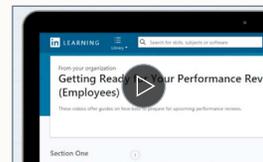
Cómo gestionar a quienes tienen mayor potencial

Sara Canaday explica la mentalidad y las motivaciones de los empleados con gran potencial para que cumplan sus expectativas y los ayudes a avanzar. [Ver curso](#)



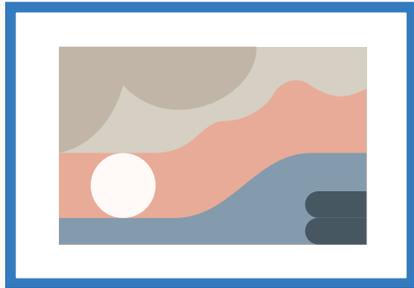
Cómo mejorar el rendimiento de los empleados

(Disponible gratis hasta el 31/12/19) Don Phin desvela las claves para determinar las causas del bajo rendimiento y ayudar a los empleados a remontar. [Ver curso](#)



Bonos de rendimiento individual

Este modelo, en el que gerentes y empleados pueden trabajar juntos, ayuda a identificar los objetivos de formación y recomendar los cursos adecuados. [Ver curso](#)



Recapitulación

Esperamos que esta guía te haya ayudado a dar a tus gerentes las herramientas que necesitan para planificar evaluaciones de rendimiento que no solo se centren en el desempeño, sino que también abran la puerta para que los empleados puedan desarrollar nuevas aptitudes y progresar. Y, como las evaluaciones de rendimiento son la herramienta más eficaz que tienen los gerentes de descubrir recursos didácticos, suponen una oportunidad estupenda para inculcar una cultura de formación.

20 consejos para poner énfasis en la formación durante las evaluaciones de rendimiento

Preparación

1 Tómate tu tiempo

Los gerentes suelen evaluar un año completo de rendimiento, así que merece la pena dedicar un par de horas a recopilar comentarios desde todas las perspectivas y así elaborar una evaluación que sea positiva, imparcial y útil.

2 A nadie le gustan las sorpresas

Dar a los empleados la oportunidad de revisar los comentarios unos días antes de una reunión también los ayuda a prepararse. Lo ideal sería mantener conversaciones de evaluación con frecuencia a lo largo del año, algo que también previene las sorpresas.

3 Tenlo todo preparado

Reprogramar las evaluaciones de rendimiento puede causar una impresión negativa. Los gerentes deben programar la reunión con unas semanas de antelación, llegar puntuales y estar listos para la conversación.

4 Esto no es una negociación

El objetivo de una evaluación es comentar y debatir opiniones, no negociar sobre la propia evaluación. Si la conversación acaba en un callejón sin salida, los gerentes deben replantearla para abordar las formas de progresar.

Orientación

5 Haz preguntas de calado

Las preguntas abiertas invitan a la claridad y a pensar nuevas ideas y soluciones.

6 Escucha con atención

Cuando orientes a los empleados, dedícales toda tu atención. Si pones el teléfono en silencio y cierras el portátil, transmitirás lo importantes que son sus logros para ti.

7 Haz comentarios específicos

Hablar en términos generales puede llevar a equivocación. Es preferible hacer comentarios específicos y centrarse en acciones y hechos observables para lograr que todos estén en sintonía.

8 Orienta desde la comprensión

Elige tus palabras con cuidado y dilas con tacto para asegurarte de que la conversación tome un rumbo positivo y constructivo que fomente el progreso.

Objetivos

9 Crea objetivos SMART

Los gerentes suelen evaluar un año completo de rendimiento, así que merece la pena que inviertan al menos 2 horas en recopilar comentarios desde todas las perspectivas y así elaborar una evaluación que sea positiva, imparcial y útil.

10 Vincula objetivos a estrategias

Los gerentes deben trabajar con sus equipos para asegurarse de que sus objetivos y prioridades llegan a iniciativas estratégicas más amplias o hacia la misión y visión del negocio.

11 Los retos son motivadores

Los objetivos animan a los equipos a superarse y adquirir nuevas aptitudes. Si se trata de riesgos inteligentes, asegúrate de que la posible recompensa valga la pena con creces.

12 Exige responsabilidad al equipo

Cuando evalúes el rendimiento, observa si los empleados han conseguido sus objetivos. Una evaluación de rendimiento es un buen momento para analizar objetivos futuros, tanto si los actuales se han superado como si no se han logrado.

Equipos

13 Define la eficacia

Define y evalúa lo que significa la eficacia en tu empresa, ya tengas en cuenta indicadores económicos específicos, como los ingresos, o indicadores de calidad, como la implicación de los empleados.

14 Capacidad narrativa

Las historias ayudan a forjar una cultura orientada al rendimiento porque son memorables, convincentes y pueden ilustrar lo que un gerente está tratando de conseguir.

15 Reconoce las conductas positivas

Las recompensas refuerzan las conductas que coinciden con la cultura que estás intentando inculcar y el rendimiento que quieres lograr tanto a nivel individual como colectivo.

16 Promueve la inclusión y el sentimiento de pertenencia

Es bien sabido que los equipos diversos que valoran las diferencias y las aceptan colaboran de forma más eficaz y consiguen mejores resultados.

Crecimiento

17 Reta a quienes tienen mayor potencial

La mayoría de los empleados cuyo rendimiento supera las expectativas prosperan cuando se amplían sus aptitudes y responsabilidades. Plántales nuevos retos, pero con el nivel de ayuda e independencia adecuado.

18 Promueve la formación entre quienes más rinden

Ante nuevos retos, las personas con mayor potencial sienten miedo al fracaso. Ayúdalos a desarrollar nuevas aptitudes integrando la formación en su plan de rendimiento para que se sientan más seguros y consigan sus objetivos.

19 Analiza las causas del rendimiento deficiente

En ocasiones, una evaluación de rendimiento dura puede minar el rendimiento. Por eso es preferible que los gerentes hablen sobre los problemas con el empleado, escuchen sus explicaciones y planifiquen juntos una estrategia para avanzar.

20 Define unas expectativas claras

Asegúrate de que los empleados que tengan dificultades sepan qué se espera de ellos en adelante y cuál es el nivel de rendimiento que se considera aceptable.



Acerca de LinkedIn Learning

LinkedIn Learning, la plataforma de aprendizaje online líder en el sector, es la mejor manera de impulsar la formación continua y eliminar carencias de aptitudes en tu empresa. Con más de 16.000 cursos impartidos por expertos, la plataforma está siempre actualizada con el contenido más demandado en tres categorías: negocios, tecnología y creatividad. Y cada semana se añaden más de 60 cursos. Además, los datos de LinkedIn nos permiten crear contenido de formación más personalizado e interactivo, de modo que los empleados puedan desarrollar las competencias más relevantes para su función laboral. Más información en <http://learning.linkedin.com>.