

Cómo realizar una buena revisión de rendimiento

Frank V. Cespedes

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
6 minutos

LIDERAZGO
Y GERENCIA

La insatisfacción con las evaluaciones de desempeño es generalizada. A menudo se consideran lentas, desmotivadoras, imprecisas, tendenciosas e injustas. Una encuesta de McKinsey indica que la mayoría de los CEOs consideran que el proceso de evaluación de sus empresas no ayuda a identificar a los mejores, mientras que más de la mitad de los empleados piensan que sus gerentes hacen bien las revisiones de desempeño. En un estudio de Gallup, solo uno de cada cinco empleados estuvo de acuerdo que las prácticas de desempeño de su empresa los motivaron.

Algunas empresas han dejado de emitir calificaciones de desempeño por completo. Sin embargo, otro estudio de McKinsey señala que cuando "las organizaciones desecharon las calificaciones de desempeño, encontraron la necesidad de una forma de evaluación administrativa anual documentada para tomar decisiones de empleo, como promociones y aumentos. Para abordar esta necesidad, estas organizaciones a menudo implementaron calificaciones "fantasma", un sistema de evaluación que, en última instancia, es solo otra calificación anual de desempeño".

He aquí cómo los gerentes pueden refinar la forma en que se planifican, realizan y repiten las revisiones de desempeño.

REPENSANDO LAS REVISIONES DE DESEMPEÑO.

En todos los campos, la investigación muestra que las personas se convierten en personas de alto rendimiento al identificar áreas específicas que necesitan mejorar y luego practicar esas habilidades con retroalimentación sobre el desempeño.

Para el que da la retroalimentación, el proceso es clave para lograr que las personas practiquen las cosas correctas, prioricen las oportunidades y aclaren las responsabilidades del individuo frente al gerente o la empresa. También es clave para un liderazgo efectivo. Cuanto más asciende en cualquier organización, más depende del desempeño de sus subordinados.

QUÉ HACER ANTES DE LA REVISIÓN.

Los gerentes, en primer lugar, deben aclarar los estándares por medio de los cuales se juzgará el desempeño: Qué es importante y cuánto espera.

Segundo, las revisiones de desempeño tratan acerca de lo que hace la gente para ganarse la vida y, a menudo, sus asignaciones laborales y salariales. Estos temas toman tiempo para discutirse. Es importante prestar atención al desempeño y comportamiento de los empleados mucho antes de la revisión como tal.

En tercer lugar, las revisiones efectivas requieren un juicio sobre las causas del desempeño de una persona. ¿Son consecuencia de las deficiencias en la motivación o en la capacidad? ¿Pueden la capacitación y el entrenamiento mejorar esas capacidades?

Finalmente, los trabajadores de alto rendimiento a menudo tienen una gran motivación y capacidad. ¿Qué puede hacer para recompensar, retener y aprender sus comportamientos?

Estos no son juicios fáciles de hacer. Pero son necesarios e implican diferentes planes de acción. Sin ellos, es difícil ser mutuamente productivos durante la revisión.

Este artículo es útil para:

- Gestionar mejores revisiones de desempeño.
- Corregir malos hábitos gerenciales.
- Consolidar equipos responsables y efectivos.

El seguimiento regular también brinda a los gerentes la oportunidad de buscar patrones.

QUÉ TRANSMITIR DURANTE LA REVISIÓN.

Estos pasos pueden ayudar a guiar la conversación:

— **TRANSMITA SU INTENCIÓN POSITIVA.** Una revisión se trata de comentarios destinados a aumentar la eficacia del destinatario. Si realmente no tiene esta intención, por ejemplo, si cree que un empleado carece de motivación y/o habilidad, entonces debería considerar sacar a esa persona de ese trabajo.

Por el contrario, considere una revisión con un empleado prometedor. Podría decir: “Hiciste un buen trabajo asentándote en el puesto y orientándote hacia nuestra empresa. Tu desafío ahora es hacer la transición a roles más independientes durante el próximo año. Así que cuento contigo para manejar más por tu cuenta, y lo evaluaré en nuestra próxima revisión”.

— **DESCRIBA ESPECÍFICAMENTE LO QUE HA OBSERVADO.** Cuanto más específicos y descriptivos sean sus comentarios sobre las fortalezas y debilidades, más probable será que la otra persona los entienda. Describa incidentes ilustrativos o críticos que indiquen el impacto en el desempeño. La retroalimentación demasiado general aumenta los sentimientos defensivos, en lugar de una apertura a los cambios en el comportamiento.

Por ejemplo, decir “Su presentación fue mala” es poco más que una percepción y una exhortación a “mejorar”. Decir: “Su presentación no incluyó información sobre datos demográficos, costos totales del ciclo de vida y condiciones de pago” hace que sea más fácil tomar medidas correctivas, porque tanto el gerente como el empleado ahora pueden concentrarse en los elementos a mejorar.

— **INDIQUE EL IMPACTO DE LA CONDUCTA O ACCIÓN.** Administrar significa discutir los vínculos de causa y efecto entre comportamientos y resultados. Por ejemplo, una cosa es decirle a un vendedor: “No conectaste con el comprador”. Otra muy distinta es decir: “Usted interrumpió a las personas durante la reunión y esto resultó en que el comprador estuviera menos abierto a escuchar sus ideas”. Concéntrese en los comportamientos que están bajo el control de una persona.

— **PIDA A LA OTRA PERSONA QUE RESPONDA.** Las revisiones efectivas son una transferencia bidireccional de información, no solo instrucciones de un gerente. El diálogo es importante, porque pone a prueba las suposiciones y el razonamiento. ¿Tiene sentido mi punto de vista sobre sus interacciones con los colegas? ¿Qué me estoy perdiendo? Estas son las prioridades de nuestra unidad: ¿Usted está de acuerdo? Si no, ¿por qué no?

El diálogo también abre la posibilidad de que los comportamientos, las políticas o el estilo de gestión del gerente puedan ser parte del problema y la oportunidad de desempeño.

— **DISCUTA LO QUE DEBE SUCEDER.** Una revisión está incompleta sin una discusión de los próximos pasos en los que ambas partes asuman la responsabilidad adecuada por el cambio. Sin embargo, la responsabilidad de este cierre recae en el gerente. ¿Hay tareas que puedan aumentar el aprendizaje? ¿Qué cronograma y puntos de referencia se pueden usar para medir el progreso?

QUÉ HACER DESPUÉS DE LA REVISIÓN.

El mayor impacto de las conversaciones sobre el rendimiento a menudo sucede después de la revisión. Con demasiada frecuencia, la revisión es un evento anual aislado y tiene poco impacto real. La investigación sobre el cambio de comportamiento y la mejora continua necesaria para la innovación destaca la importancia de establecer objetivos y proporcionar retroalimentación continua sobre el avance hacia esos objetivos.

LIDERAZGO Y GERENCIA

La retroalimentación y el coaching son cruciales para el crecimiento y desarrollo profesional.

Considere una revisión con un empleado prometedor.

LIDERAZGO
Y GERENCIA

— INCLUYA SEGUIMIENTOS REGULARES EN EL PROGRAMA. La tecnología está reduciendo el costo de hacer esto. Los estudios, en áreas que van desde la atención médica hasta la votación y el uso de energía, encuentran que los recordatorios de texto de seguimiento afectan significativamente el comportamiento y mejoran los resultados. La clave es hacer que los seguimientos sean un proceso iterativo, del cual las personas y la empresa obtengan valor.

— BUSQUE PATRONES. El seguimiento regular también brinda a los gerentes la oportunidad de buscar patrones y crear un ciclo virtuoso de evaluación e inversión mediante la reasignación potencial de dinero, tiempo y personas para alinearse mejor con los imperativos estratégicos.

La RETROALIMENTACIÓN Y EL COACHING son cruciales para el crecimiento y desarrollo profesional. Los gerentes deben demostrar que se preocupan por sus empleados y que son dignos de confianza al evaluar el desempeño.

Una revisión está incompleta sin una discusión de los próximos pasos en los que ambas partes asuman la responsabilidad.

Frase destacada, el texto debe ir centrado.

Sobre el autor:

Frank V. Cespedes es académico sénior en Harvard Business School y autor de "Sales Management That Works: How to Sell in a World That Never Stops Changing."



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com