

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PROYECTO FIN DE MÁSTER DE CONSULTORÍA DE
RECURSOS HUMANOS EN SIMUMAK

Autor:

Carlos Herrera

Tutor del proyecto:

Félix Manuel Alarcón Castillo

MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS
ICADE BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

Índice

1. Abstract	2
2. Contacto con la empresa y elaboración del proyecto	3
2.1 Cumplimiento de los plazos	5
2.2 Relación con Simumak	5
2.3 Identificación de las mejoras	6
3. Teoría de la evaluación del desempeño	8
4. Crítica a la evaluación del desempeño	12
5. Dirección por misiones	14
5.1 Cómo se mide la misión	17
5.2 Objetivo y misión	17
5.3 Liderazgo en la dirección por misiones	19
5.4 Beneficios de la dirección por misiones	19
6. Dirección por objetivos	21
6.1 Fases de la dirección por objetivos	22
6.2 Limitaciones de la dirección por objetivos	24
7. Vinculación de la retribución a la evaluación del desempeño	25
8. Conclusiones	27
9. Bibliografía	28
10. Anexo	
TFM GRUPAL.....	29

1. ABSTRACT

El objetivo del presente trabajo es profundizar en el análisis de la Evaluación del Desempeño, temática sobre la que versa mi Trabajo de Fin de Máster.

Para ello me basaré en una base teórica y analizaré el trabajo grupal realizado. Por otro lado, hablaré de las alternativas a esta evaluación, de la dirección por objetivos o de la contribución de la evaluación del desempeño a la retribución.

2. CONTACTO CON LA EMPRESA Y ELABORACIÓN DEL PROYECTO

Elegimos Simumak gracias al contacto que nos ofreció ICADE Business School. Creímos que era más beneficioso realizar un proyecto con alguna de las empresas que se habían ofrecido, ya que esto significaba que estaban predispuestas a ayudarnos y a colaborar activamente con nosotros en la realización de nuestro proyecto.

Simumak aceptó desde el primer momento y se mostró muy predispuesta a realizar esta colaboración.

La realización del proyecto estuvo sujeta a las necesidades del departamento de Recursos Humanos de la empresa.

Debido al crecimiento exponencial que ha experimentado Simumak en los últimos años, la empresa cuenta con una serie de necesidades. Los procesos de gestión de personal y desarrollo de negocio se han quedado deficitarios para su eficiente funcionamiento. Esto, ha generado la necesidad de rediseñar la política de Recursos Humanos, de forma que pueda afrontar los cambios actuales y futuros de la organización. Desde el departamento de Recursos Humanos, las áreas de mejora son las siguientes:

- Actualmente no cuentan con un Plan de formación en la empresa.
- En cuanto a la Selección, se está empezando a implantar la selección por competencias.
- No se dispone de una Valoración del Desempeño.

- En cuanto a la Compensación y Beneficios, no cuentan con un proceso y una política de retribución definida. Está bajo el criterio y el poder del Comité de Dirección.
- Haciendo referencia a la Cultura y Clima, al no tener una política de RRHH sólida e implantada, no se puede valorar el Clima de la empresa mediante encuestas.

En una primera reunión con Juan Enrique Castellano, HR Business Partner, nos manifestó las necesidades anteriores y nos resaltó que el departamento de Recursos Humanos de Simumak, considera prioritario el desarrollo de un plan de Evaluación del Desempeño, que aporte objetividad y transparencia en la evaluación del trabajo de cada empleado. De este modo, en un futuro, la retribución para cada uno de los empleados podrá ser determinada observando su involucración y desempeño en la compañía de una manera objetiva. De igual manera, también podrá ser utilizada para llevar a la práctica otras políticas de recursos humanos como la formación y planes de carrera.

Una vez identificada la necesidad y con el previo asesoramiento de nuestro tutor se optó por llevar a cabo la creación de un Sistema de Evaluación del Desempeño. Esta necesidad nos pareció muy interesante, ya que era algo que la empresa no tenía y podía ser un proyecto muy enriquecedor y con posibilidad de implantarse después en la organización. Además, para la creación de este sistema partiríamos del Diccionario de Competencia que Juan Enrique y su grupo hicieron como TFM el año pasado para esta misma empresa.

Antes de comenzar con la herramienta decidimos reunirnos con Simumak de nuevo. Los puntos a comentar eran los siguientes:

- Características de Simumak: se buscaba obtener el número de trabajadores, número de puestos y jerarquía. Por otro lado, conocer cómo se aplicaban los procedimientos habituales para gestionar los objetivos y el salario de los trabajadores.
- Definición de objetivos: adicionalmente, se buscó delimitar los objetivos que buscaban y saber qué entendían ellos por un Plan de Evaluación del Desempeño y los entregables que esperaban obtener.

- Características requeridas en la herramienta: finalmente, se quiso profundizar más para averiguar qué formato y características primordiales debía tener la herramienta que se utilizará para evaluar el desempeño de los integrantes de la empresa. Uno de los requisitos que la herramienta debía tener era que el resultado de cada evaluación se reflejase en un indicador numérico para facilitar la comprensión de los mismos.

Tras esta reunión, sacamos las partes que debería incluir el proyecto. Este constaría de una herramienta para la evaluación del desempeño, su correspondiente manual y finalmente un pequeño recopilatorio de “tips” y procedimientos para realizar un Feedback profesional y eficaz.

En un primera versión de la herramienta se clasificaron los puestos por familia, pero esto cambió tras una reunión con Simumak y decidimos cambiar la herramienta para ajustarla a lo que el cliente quería y clasificar los puesto no sólo por Rol sino también por familia.

Si bien el alcance del proyecto ha sido bastante ambicioso, hemos sido capaces de llevarlo a cabo y cumplir con el objetivo.

En un proyecto de esta envergadura y dilatado en el tiempo (8 meses aproximadamente) se estableció como pilares fundamentales la organización, la comunicación y el trabajo en equipo.

En un primer momento, coincidiendo con el final de curso, todos estábamos en Madrid y pudimos ir a las primeras reuniones con la empresa para iniciar el proyecto. Pasado el tiempo, debido a los compromisos profesionales de algunos de los miembros del equipo que estaban realizando sus prácticas y a la dispersión geográfica del resto de componentes debido a las vacaciones de verano, hizo que nos coordináramos las tareas de forma online.

Intentar reunirnos todos con el cliente fue difícil, debido a que algunos no estábamos en Madrid, por lo que muchas de ellas se hacía vía Skype.

A pesar de esto, la comunicación entre los diferentes miembros del grupo fue muy buena. Nos mantuvimos al tanto de todos los pasos que íbamos dando y nos repartimos las tareas entre todos, estableciendo de forma conjunta plazos para

volvernos a reunir de forma online y poner en común los avances. Esto hacía que todos tuviéramos en todo momento una visión global del proyecto y que entre todos mejoráramos o cambiásemos cosas teniendo en cuenta las opiniones de cada uno antes de las entregas.

2.1 Cumplimiento de los plazos

Los plazos definidos en la propuesta tuvieron las siguientes fechas clave:

- Mayo de 2016: entrega de la propuesta de colaboración al cliente.
- Junio de 2016: Entregable perfil por competencias
- Julio de 2016 Entregable propuesta dirección por objetivos:
- Agosto de 2016 Entregable fase de planificación del Manual, fase de seguimiento y tips sobre el feedback, fase de evaluación y fase de reconocimiento.
- Octubre 2016: Entregable Proyecto final.

En mi opinión hemos cumplido con cada uno de los plazos, si bien he de decir que estas fechas eran más bien para la organización del grupo, ya que el cliente se mostró flexible en todo momento, en parte porque muchas cosas de la herramienta se iban perfilando a medida que iba desarrollándose, como el diseño de la herramienta o por ejemplo la inclusión en un primer momento de la dirección por objetivos, aspecto que más tarde decidimos eliminar.

Nuestro cliente ha estado informado de todo el proceso del proyecto de manera constante y le hemos hecho entrega de cada parte de la herramienta en los tiempos pactados.

2.2 Relación con simumak

En un proyecto de esta envergadura la relación con el cliente es muy importante.

El contacto con la empresa fue a cargo de ICADE, el cual nos facilitó el contacto de Juan Enrique Castellano, HR Business Partner, quien a partir de entonces fue nuestro cliente en el proyecto.

La colaboración con este contacto ha sido exquisita en todo momento y determinante para lograr con éxito la creación de nuestro proyecto. Se ha mostrado

colaborativo en todo momento, nos ha facilitado toda la información que requeríamos, y ha estado supervisando nuestras entregas para darnos feedback de los resultados. Por otro lado, se ha mostrado disponible para realizar las diferentes reuniones tanto en su empresa como via Skype. Además, Juan es antiguo alumno de MURH en ICADE, y su proyecto de TFM el año pasado lo realizó en la misma empresa, por lo que la comprensión por su parte y su experiencia en este ámbito ha sido muy útil.

2.3 Identificación de mejoras.

Aunque algunos aspectos del trabajo, como la planificación, coordinación y comunicación han sido muy buenos, a lo largo del trabajo y al finalizar el mismo, nos hemos dado cuenta que hay otros aspectos que podrían haberse mejorado.

- Uso de herramientas para la planificación. Quizá en vez de usar un documento Excel para organizar las fechas de entregas, podíamos haber usado programas como Project. A pesar de que hemos logrado todos los objetivos de entregas, muchas veces hemos tenido que posponer alguna de ellas, demorando por tanto la terminación de cada una de las fases. Al final, un proyecto de estas características hace que vayas cambiando cosas en el transcurso del mismo, muchas veces debido a nuevas peticiones o cambios por parte del cliente o por la nuestra. En este aspecto, quizá deberíamos haber sido más prevenidos y haber tenido en cuenta estos imprevistos en nuestros plazos de entrega iniciales.
- Referente al equipo de trabajo, en mi opinión hemos formado un buen tándem y todos hemos estado muy implicados en el proyecto. Sin embargo, si es cierto que el hecho de estar cada uno en una parte de España y muchos de ellos de vacaciones, ha hecho que muchas veces no nos reuniéramos las veces que nos hubiera gustado. A pesar de esto, hemos sabido repartir las tareas de forma adecuada y todos hemos tenido control global del proyecto y de cada una de las funciones que cada miembro del equipo realizaba. No se ha realizado una entrega sin el consenso de todo el grupo.
- El anterior punto, también ha dificultado las reuniones con el cliente. Al principio y coincidiendo con la presencia de todos en Madrid, el grupo al completo podía asistir a dichas citas con Simumak. Sin embargo, a medida que nos íbamos fuera de la ciudad, nos era imposible asistir todo el grupo, por

lo que sólo los compañeros que estaban en Madrid podían asistir. Esta situación se dio al comienzo del proyecto, una vez que el proyecto estaba en marcha las reuniones se hacían por Skype, para que todos pudiéramos participar. No obstante, en la reuniones presenciales a las que no podíamos asistir todos, se nos hacía un resumen al resto del grupo y siempre estábamos informados.

3. TEORÍA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.”

Su importancia radica en que es un método de realimentación del comportamiento laboral que nos ayuda a tomar decisiones respecto al desarrollo, remuneración, promoción y establecimiento del plan de carrera del trabajador, además siendo un procedimiento sistemático y periódico permite la comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa, lo que también permite una mayor productividad en cuanto al desempeño total de la empresa puesto a través de la evaluación del desempeño, se puede crear un plan para corregir cualquier deficiencia y mejorar el desempeño.

Dentro de los beneficios de la evaluación del desempeño, se puede tomar en cuenta lo señalado por Arias Galicia (1980) trayendo consigo los beneficios siguientes:

- **Para el trabajador:** Percibe los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios, Sabe cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, sus fortalezas y debilidades. Además, se estimula su esfuerzo ya que lo ve recompensado por el reconocimiento de sus jefes. El trabajador se siente motivado, ya que ve que su esfuerzo no pasa desapercibido y la organización presta interés a su trabajo.
- **Para el jefe:** Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos, Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base, variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad, Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

- **Para la Organización:** Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve como base para un cambio efectivo en las actividades del trabajo

Los objetivos de la evaluación del desempeño son:

- Informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos.
- Reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos.
- Corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos previamente establecidos.
- Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera.
- Detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Adecuar más eficazmente a la persona con el puesto de trabajo.
- Conocer las pretensiones y demandas de los trabajadores.
- Descubrir las carencias y necesidades de formación que los trabajadores pueden presentar para realizar correctamente su trabajo.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo.
- Servir de referencia para incrementos salariales, entre otros

Para evaluar el desempeño en el trabajo, existen diversos métodos o instrumentos que varían en calidad, precisión, complejidad, etc.

Comparación por pares: consiste en hacer una lista del personal, buscando comparar a cada trabajador con cada uno de los integrantes de su grupo y señalando en cada par quién posee un mejor desempeño; como consecuencia, se considerará mejor quien resulte con mayor número de marcas en relación con sus compañeros. Aunque este método es muy sencillo, tiene como principal inconveniente el tiempo pues aumenta considerablemente el número de las comparaciones por cada persona incluida.

Distribución forzosa: este sistema obliga a distribuir a los evaluados en estas proporciones:

1. El 10 % con calificación muy inferior.
2. El 20 % con calificación inferior.
3. El 40 % con calificación promedio.
4. El 20 % con calificación superior.
5. El 10 % con calificación muy superior.

Cuando el grupo es pequeño y/u homogéneo, resulta inaceptable la distribución. Por ejemplo, si sólo hay cinco trabajadores con resultados semejantes, quedaría descartado el método.

Métodos de escalas: Se evalúa al individuo en relación no con su grupo de trabajo, sino con una escala previamente determinada y en la cual se representa cada factor por una línea horizontal, cuyos extremos corresponden al grado mínimo y al grado máximo, a fin de que la colocación de una marca indique el grado de desempeño logrado por el trabajador a juicio del evaluador.

- **Escalas continuas:** Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro del factor evaluado se hace en forma insensible. Tienen la ventaja de permitir una mayor flexibilidad en el juicio del evaluador y los diferentes grados en el desempeño de los subordinados.

- **Escala discontinua:** Es aquélla que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica. Este método de evaluación, uno de los más usuales por su fácil manejo, tiene el inconveniente de que la evaluación que se hace de un factor determinado puede influir sobre la evaluación de los restantes ("efecto de halo"), por lo que se aconseja evaluar a todos los individuos del grupo sobre un mismo factor, antes de pasar a evaluar el siguiente. Otro defecto es el llamado de "tendencia central", consistente en considerar a todos los evaluados como normales o promedio, por lo cual se recomienda utilizar números impares de grados, para evitar la tendencia de evaluar en el centro o punto medio de la escala.

Métodos de listas de comprobación. Con éstos, se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su evaluación, para evitar con ello el grado de preferencia o de rechazo que pudiese sentir alguno de los trabajadores.

- **Listas ponderadas.** Consiste en alinear afirmaciones que han sido cuidadosamente preparadas. Se recomienda no menos de 25 ni más de 100. A cada enunciado corresponde un valor diferente, que el supervisor desconoce.
- **Listas de preferencia.** A diferencia de las anteriores, éstas contienen frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables. El supervisor debe señalar, en cada grupo, únicamente las dos frases que, a su juicio, describen mejor al evaluado. Con esto se pretende contrarrestar la actitud favorable o desfavorable que exista hacia los trabajadores, en virtud de que sólo una de las expresiones positivas y una de las negativas tiene un valor determinado y las otras dos restantes carecen de éste.

Método de administración por objetivos: consiste en establecer metas mensurables específicas con cada empleado y después revisar de forma periódica el avance logrado.

4. CRÍTICA A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

A pesar de que este sistema de evaluación está implantado en muchas de las grandes empresa actuales, son muchos los que cuestionan su utilidad. Sin embargo, creo que el problema no es la herramienta en sí, sino el mal uso que se hace de la misma.

Entre los problemas de este sistema podemos resaltar el mal diseño de los formularios de evaluación o que no se transmita de forma correcta los beneficios a los empleados. Por otro lado, los jefes no suelen realizar un seguimiento del empleado, sino que dejan para el último momento la evaluación por lo que muchos de ellos muestran dificultad para recordar lo que ha hecho el colaborador durante todo el año y recuerdan sólo los asuntos de las última semanas, perdiéndose así la objetividad.

Actualmente esta herramienta está empezando a desaparecer. El sistema evoluciona a una cultura de comunicación constante, que se aprovecha del “aquí y ahora” que otorgan los nuevos canales como las redes sociales corporativas o las apps. Si bien son las compañías intensivas en conocimiento las que están dando estos pasos, no cabe duda que estamos entrando en una nueva manera de gestionar el rendimiento de los colaboradores.

El entorno está cambiando, es más rápido e incierto al igual que la generación. Los millennials no se sentirán identificados con prácticas que no sean inmediatas.

En lo que realmente se debe tener puesto el foco de atención no es al proceso en sí, sino en establecer diálogos francos, colaborativos y abiertos de las expectativas. De esta forma, se cuidará de los talentosos y se intentará que todos crezcan.

¿Pero sin evaluación del desempeño, qué queda? Lo queda es un sistema de feedback constante. Creo que hay que apreciar más que evaluar, que va más allá de los datos numéricos. Sin olvidar que naturalmente los empleados deben tener fijadas metas y objetivos, también se contribuye a una forma de trabajar y relacionarse que hace que los valores de la empresa estén vivos.

Como poner en práctica estos elementos dependerá de cada compañía. Un ejemplo es que dos personas compartan un almuerzo o un espacio de interacción fuera de la oficina, en una pista deportiva o en un bar.

Apreciar lo que hace nuestro trabajador será más fácil cuanto más cercana y sincera sea nuestra relación con él.

Es igual de importante apreciar el desempeño del colaborador como el establecimiento de planes de acción encaminados a reforzar, mejorar o corregir aquellos elementos que permitan un mejor desempeño en el puesto.

Evaluar o apreciar es cosa de dos, y se trata de trabajar un proceso conjunto de análisis y toma de decisiones sobre el crecimiento profesional de la persona. Estas son las buenas noticias: ser jefe es, en esencia, corresponsabilizarse del crecimiento del colaborador.

5. MODELOS ALTERNATIVOS A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (DIRECCIÓN POR MISIONES)

Actualmente la evaluación del desempeño está recibiendo algunas críticas y están apareciendo nuevos modelos alternativos a este sistema de evaluación. Unos de los modelos alternativos es la dirección por misiones. La dirección por misiones se basa en distribuir la misión de la empresa en misiones a distintos niveles de la organización. Cada misión participa de las misiones de orden superior, de tal modo que todos participan de la misión de la empresa. La misión después se hace operativa a través de los objetivos. Los objetivos no tienen sentido en sí mismos, sino que son medios para cumplir la misión. Esta nueva filosofía es mucho más rica y tiene mayor capacidad para identificar a los trabajadores con la empresa en la que trabajan y lograr un mayor rendimiento en todos los niveles de la organización.

Las empresas con más éxito siempre han creado un sentido de misión. No es agradable dirigir una empresa a cuyos trabajadores solo les interesa el dinero que ganan a fin de mes. Muchos directivos prefieren trabajar con gente motivada y comprometida. Sin embargo, son muy pocas las empresas que han sabido crear y sostener un sentido de misión que realmente mueva a gente en su día a día.

El fracaso de la misión se debe a que ésta ha sido introducida de forma incorrecta en la empresa. Históricamente la misión se ha asemejado a valores o historia más o menos reales ligada a la cultura de sus fundadores, pero sin embargo luego queda dominada a la inmediatez de los objetivos, que radican en centrar la gestión en conseguir los objetivos exigidos, sin tener clara la misión a la que sirven estos objetivos. Es decir, se centra en qué hay que conseguir y dejan al margen el para qué se han puesto unos determinados objetivos y no otros. Sin conocer el para qué, es muy complicado concretar el cómo y lograr el compromiso real de la gente.

La dirección por misiones, no anula los objetivos, sino que les da una finalidad que los enriquece y orienta. Lo que se pretende es que todos los miembros de una organización participen de forma activa en la misión de la organización. Para esto es necesario expandir esa misión para hacerla llegar a todos departamentos, equipos y personas. La misión y los objetivos se requieren mutuamente: una misión sin objetivos es una misión muerta, y un objetivo sin misión es un objetivo ciego.

El primer problema a la hora de llevar a cabo este modelo de dirección por misiones es la definición de la misión de muchas empresas. En este caso una misión a un determinado nivel se define como una contribución que caracteriza la identidad de ese nivel. Sólo son misiones aquellas contribuciones que caracterizan la identidad, que dan sentido a la existencia de una empresa, departamento, equipo o profesional.

La misión está calificada a la vez por unos valores. Los valores son los criterios de actuación que orientan las decisiones ante las distintas alternativas que se presentan en el día a día para realizar la misión. Dos empresas pueden perseguir la misma misión y en cambio, desarrollar una cultura muy distinta, si los valores reales que transmite cada empresa son distintos. Los valores deben ser coherentes con la misión, por lo que no se puede concretar los valores sin definir la misión. Los valores pueden ser genéricos, válidos para toda la empresa, o específicos, válidos para un determinado departamento, equipo o puesto de trabajo.

La misión debe cumplir tres características fundamentales: contenido, credibilidad y urgencia:

Contenido

El contenido de la misión es la capacidad de identificación que tiene la misión para las organizaciones, que la realizan. Por ejemplo, si la misión es maximizar el beneficio de los accionistas, difícilmente los trabajadores se identificarán con esa misión, así la misión debe contener estamentos que beneficien a todos los niveles de empleados.

Credibilidad

Este es uno de los problemas de muchas organizaciones y también de muchos directivos. De nada valdría crear una misión de alto contenido si faltara la credibilidad. Por un lado, tenemos una misión profunda y unos buenos valores, pero, por el otro, tenemos un sistema de dirección que evalúa y premia en base a objetivos cada vez más agresivos, que a veces incluso van en contra de la misión. Esta incoherencia se agrava con los mensajes de comunicación interna o con los discursos del director general sobre la importancia de la misión. La misión es lo que la empresa hace, no lo que le gustaría hacer o lo que se supone “políticamente correcto”. Cuando definimos una misión, hay que asegurarse de que no estemos hablando de

algo ajeno a la realidad actual de la empresa y que los sistemas de dirección estén alineados con la misión.

Urgencia

Siempre debe de haber algo de prisa a la hora de conseguir un objetivo, si no la hay es que no existe un sentido de misión. Las buenas empresas siguen teniendo ansias de crecer o mejorar, y esto es una exigencia del sentido de la misión. No deben conformarse con lo ya obtenido, deben ser exigentes. De hecho, los buenos líderes son exigentes pero también son realistas. Se deben fijar metas fáciles de alcanzar, si un líder no hace esto es porque no es bueno. Por lo tanto lo que se busca es “la exigencia realista”

El principal problema de esta gestión por misiones radica en la pésima concreción de la misión de la empresa a nivel estratégico, lo que hace que el personal no se identifique fácilmente con la misión. Para lograr este compromiso con los trabajadores de una empresa es necesaria hacer operativa la misión en el día a día de la empresa, debe haber una interrelación entre lo que la empresa predica y lo que la empresa practica. Hay que pasar de la intención a la acción.

Una vez definida la misión de la empresa el reto consiste en hacerla operativa a todos los niveles de la empresa, evitando la generalización. Para lograrlo el modelo de dirección por misiones se basa en las “misiones participadas”, estas misiones deben contribuir a la misión superior. La misión participada es un área de responsabilidad, orientada a la consecución de la misión superior.

Toda misión es de alguna persona o de varias. Así, por ejemplo, la misión de la empresa es a su vez la misión del director general, y la misión de un departamento es la misión del director del departamento. La persona responsable de la misión recibe el nombre de líder de la misión. Además de su misión específica, todo directivo tiene una misión directiva propia: la de contribuir al desarrollo de sus subordinados. El directivo por tanto realiza su misión específica y su misión directiva.

Para que una misión participada esté bien definida, necesita cumplir tres criterios: inclusión, complementariedad y coherencia. El criterio de inclusión comprueba si la misión participada contribuye realmente a la misión superior. El criterio de

complementariedad mira si la misión participada refuerza y completa las demás misiones participadas de su nivel, de modo que dos misiones no compitan entre sí. El criterio de coherencia comprueba si la misión participada está alineada con la extrategia de la empresa.

El conjunto de misiones participadas constituye lo que llamamos el organigrama de la misión, un mapa de misiones participadas a distintos niveles que especifica cómo contribuyen las distintas misiones para alcanzar la misión de la empresa. Este organigrama enriquece el organigrama tradicional, que se centra únicamente en las relaciones jerárquicas.

5.1 Cómo se mide la misión

Lo que no se mide, difícilmente se gestiona. La misión debe ir acompañada por una serie de indicadores que nos guíen y den información del modo en el que estamos realizando la gestión por misiones. De lo contrario, corre el peligro de que quede como una simple declaración de intenciones.

Por este motivo se requiere la creación de un cuadro de mando de la misión. El cuadro de mando contribuye a concretar los diferentes enunciados de la misión en áreas de resultado tangibles. En este cuadro de mando se definen uno o varios indicadores para cada una de las dimensiones que componen la misión de la empresa. De esta forma, el Cuadro de Mando nace directamente de la misión y no se limita necesariamente a indicadores de índole financiera o a unas áreas o perspectivas preestablecidas.

5.2 Objetivos y misión

Las misiones se hacen operativas a través de los objetivos. La misión y los objetivos se requieren mutuamente. Al igual que en la dirección por objetivos, los objetivos son una pieza fundamental del sistema, pero bajo una perspectiva diferente los objetivos sólo tienen sentido cuando representan un servicio a la misión de la empresa.

Cuando los objetivos están definidos al servicio de la misión, es ésta la que exige el cumplimiento de los mismos. Los objetivos pueden cambiar mucho sin que haya variado la misión. El líder de una misión debe plantearse cuáles son los objetivos más

adecuados para cumplir su misión, pues es el primer responsable a la hora de marcar objetivos a su nivel. Obviamente, estos objetivos deben estar aprobados por el directivo de nivel superior, ya que su propia misión dependerá de la realización de las misiones de sus colaboradores. Se establece así un equilibrio entre el proceso de despliegue de objetivos hacia abajo y hacia arriba. El directivo puede poner objetivos a sus colaboradores, pero es importante que también apele a la responsabilidad de cada persona para que muestre iniciativa a la hora de establecer sus propios objetivos.

En la Dirección por Misiones, el fin no es conseguir cada año objetivos más altos, sino realizar cada vez mejor la misión.

Existe una relación directa entre cómo se dirige una empresa y cómo se realiza la evaluación del desempeño de sus trabajadores. Por ejemplo, en una dirección por tareas –basada en el ordeno y mando– la evaluación suele realizarse en base a los errores cometidos. En una dirección por objetivos –basada en el empowerment–, se evalúa a las personas en relación a los resultados conseguidos.

En la dirección por misiones se usa lo que se conoce como la evaluación integral: un modelo centrado en la contribución a la misión. Este método combina el cumplimiento de los objetivos de la misión con otros aspectos cualitativos relacionados con el comportamiento o al desarrollo personal de competencias. Se evalúa el modo en que cada trabajador contribuye a la realización de la misión de la empresa (contribución directa e indirecta). Por ello, la relevancia de los aspectos cualitativos o cuantitativos es la misma. Por ejemplo, en el caso de un director de ventas, la evaluación integral no se limita a contabilizar la cifra de negocio aportada. Junto a los resultados obtenidos, también es posible evaluar otros aspectos de especial importancia para la realización de su misión, como pueden ser la colaboración con otros departamentos, la satisfacción de los clientes o el desarrollo de unas determinadas habilidades de liderazgo.

Por lo tanto y a modo de resumen:

- La dirección por tareas evalúa errores
- La dirección por objetivos evalúa los resultados conseguidos
- La dirección por misiones evalúa la contribución a la misión

Se continúa con un claro enfoque hacia los resultados, pero a la vez se complementa con una visión más amplia a largo plazo y se tiene en cuenta los valores de la organización

5.3 Liderazgo en la dirección por misiones

Uno de los beneficios de estos sistemas de dirección, al introducir las misiones dentro del sistema de gestión, la empresa contribuye a que los directivos sean verdaderos líderes creando sentido de misión en sus colaboradores. Obviamente, la responsabilidad final de que la Dirección por Misiones funcione correctamente depende del modo directivo que tenga la empresa, del potencial de liderazgo de los directivos en todos los niveles de la organización.

Para que la dirección por misiones alcance a las personas y se traduzca en resultados para la empresa, es necesario crear un vínculo donde gestión y liderazgo se refuercen mutuamente.

Es importante desarrollar una serie de competencias que relacionadas con la dimensión interpersonal del liderazgo, como, por ejemplo, la comunicación, la delegación, el coaching y el trabajo en equipo.

Hay casos ejemplares de verdaderos líderes que dirigen por misiones porque han definido los objetivos con una misión específica en mente. Estos líderes suelen ser incomprensidos por sus propios jefes y en algunos casos hasta temidos y perseguidos. En general, el potencial de liderazgo de una empresa va en relación con el grado de identificación con la misión.

Cuando la organización tiene una misión clara, y esta misión se despliega correctamente en misiones participadas, hace que las personas de la organización tengan la oportunidad de contribuir a algo que merece la pena.

5.4 Beneficio de la dirección por misiones

Cada vez son más las empresa que están optando por aplicar todas estas ideas, demostrando que este modelo funciona en la práctica y que, proporciona muy buenos resultados. Entre los principales beneficios destacan:

- Incrementa el compromiso y el liderazgo de los miembros de la organización.

- Mejora la cooperación entre áreas/departamentos.
- Mejora la comunicación y la puesta en marcha de la estrategia.
- Promueve la generación de ideas y la implicación personal.
- Aumenta la motivación.
- Mejora el clima laboral.

En definitiva, dirigir por misiones es una forma de gestionar empresas más humana y con una mayor capacidad para orientar y dar sentido al trabajo de las personas.

6. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

La Dirección por Objetivos fue conceptualizada por Peter Drucker, aunque fue aplicada por Harold Smiddy, vicepresidente de General Electric Company. Smiddy había trabajado anteriormente como consultor. Uno de los socios de la firma de consultoría le explicó el concepto de carta al director. Básicamente, esta carta implicaba que el responsable de un puesto de trabajo escribiera una carta a su mando inmediato indicando cuáles eran sus objetivos para el próximo período, cómo se lograrían esos objetivos y hasta qué punto era posible completarlos. Cuando el superior aceptaba la carta, ésta adquiría el grado de compromiso.

Smiddy aplicó este método nada más llegar a General Electric. Posteriormente, Peter Drucker influyó en Smiddy para fundamentar la filosofía de la Dirección por Objetivos.

Una vez concebida la carta mensual, ésta se convirtió en un instrumento mediante el que se establecían objetivos para cada mes, y se informaba sobre los objetivos fijados en el mes inmediatamente precedente. Los elementos más importantes fueron:

- Las metas se fijaban explícitamente.
- Los progresos se daban a conocer.
- Los objetivos se asociaban a un plazo temporal concreto.
- Se revisaban periódicamente.

Hasta el momento en el que Drucker acuña el concepto de Dirección por Objetivos, existía una idea errónea (que aún hoy es muy frecuente). Se pensaba que los objetivos eran conocidos inicialmente, que eran algo obvio y evidente incluido en la función directiva de planificación.

La Dirección por Objetivos o DPO es una herramienta para evaluar el desempeño, que integra los objetivos individuales y organizacionales, formando también parte de la Planificación Estratégica de la organización.

La dirección por objetivos es frecuente que se limite a un mero sistema de valoración del rendimiento, o a un programa de retribuciones. A veces, es entendida como un medio para facilitar el desarrollo profesional de los directivos. Sin embargo,

la Dirección por Objetivos posee un enfoque más amplio que se proyecta sobre toda la organización de un modo integral.

Si lo que quieres conseguir se expresa de forma clara, mayor es la probabilidad de alcanzarlo.

Hay tres pautas comunes de aplicación de la Dirección por Objetivos en las diferentes organizaciones:

- Definición. Directivos y subordinados definen conjuntamente resultados concretos a conseguir en fechas concretas.
- Realización. Las personas acuden al trabajo más motivadas al comprometerse abiertamente con los objetivos, en la fase anterior.
- Control. Los resultados se miden con referencia a los objetivos establecidos.

6.1 Fases de la dirección por objetivos

1) Asegurar que la misión, visión, valores, filosofía y política de la empresa está clara y bien comunicada y que es comprendida, tanto por el directivo que aplica la DPO como por los miembros del equipo que la van a implementar.

2) Acordar entre el directivo y el subordinado la metodología que van a seguir para fijar los objetivos y realizar el control de la marcha de los mismos (modelo de entrevista, temporalidad, ítems a revisar,...)

3) Fijar los objetivos y los retos a los que se enfrentará cada miembro del equipo. El miembro del equipo, conociendo bien los objetivos estratégicos y de su área, propondrá objetivos a lograr en su ámbito que ayuden a conseguir el objetivo global y los acordará con el directivo.

4) Dotación de recursos: entre ambos, se dejarán claros los recursos necesarios para lograr esos objetivos.

5) Clarificación de responsabilidades: el directivo y el empleado acuerdan en este punto las responsabilidades que tendrá el subordinado y por las que se le pedirán cuentas en un momento determinado.

6) Feedback: el feedback es fundamental. El empleado y el directivo fijarán conjuntamente el formato por el que se recibirá el feedback, la temporalidad y el

contenido del mismo. Sin un feedback adecuado, no hay Dirección por Objetivos posible.

La primera cuestión es si la determinación de los objetivos debe ser llevada a cabo por el empleado o por el jefe. En relación a este asunto hay una idea clave: la participación. La participación aumenta la motivación y el compromiso con las decisiones tomadas y, consecuentemente, con los objetivos establecidos. Por lo tanto, en el establecimiento de metas es beneficioso que participe el empleado, es decir que se definan conjuntamente, de arriba a abajo y viceversa, es decir, canalizando la planificación y la comunicación en los distintos niveles de la organización.

Por otro lado, es importante también que los objetivos de, por ejemplo, un departamento determinado, estén coordinados con el resto del departamentos y unidades de la organización.

En relación al grado de concreción de los objetivos, en primer lugar éstos deben estar relacionados con las exigencias de la organización y ser lo más precisos posible. La mejor manera de lograr esa precisión es mediante la cuantificación, ya que las cantidades ayudan a definir la meta de forma muy parecida a como se desenvuelve la práctica del día a día. Así, es muy distinto el objetivo de “reducir los errores en el catastro”; y establecer la meta como: “reducir en un 12% los errores en el catastro antes del 1 de enero del año 2000”.

Una vez que los jefes comienzan a trabajar en la persecución de los objetivos, también tienen que supervisar los resultados de lo que realmente están haciendo y valorar si el camino es el adecuado para alcanzar esos objetivos.

Los objetivos son útiles para medir los resultados de las actividades y dado que la actividad de una organización es continuada, también el proceso de controlar el progreso realizado es permanente.

La frecuencia del control y medida de los resultados varía en función de la actividad de cada organización y departamento, adecuándose al ciclo normal de operaciones. Así, las revisiones deben llevarse a cabo tal y como convengan a la marcha de la organización, y no para acomodarse a las exigencias de un programa de Dirección por Objetivos.

6.2 Limitaciones de la dirección por objetivos

1. No se puede conocer la actuación de los distintos profesionales por una simple puntuación.
2. Destruye la colaboración entre los empleados, departamentos creando una competencia competencia negativa.
3. La función del jefe se reduce a un mero juez que premia o castiga guiándose por meras puntuaciones que hacen que su figura se aleje de la de un leader que ayuda, apoya y escucha.
4. Produce cierta desmotivación en los empleados si no se logran. En parte porque muchas organizaciones han establecido objetivo irreales e inalcanzables.

7. VINCULACIÓN DE LA RETRIBUCIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La retribución por objetivos respaldada por la evaluación del desempeño debe cumplir los siguiente requisitos:

- Los objetivos se tienen que establecer conjuntamente con los empleados.
- Se tienen que tener en cuenta indicadores de medición objetivos.
- Los objetivos se tienen que comunicar de forma clara y precisa a los trabajadores.
- La dirección de la empresa tiene que estar comprometida y dispuesta a concederlos.
- Tiene que ser un sistema justo, ya que evalúa el trabajo del trabajador o del equipo de trabajo.
- Sistema flexible, se debe adaptar a la realidad de cada momento o a los cambios de la evaluación del desempeño, los cambio tienen que ser comunicados con antelación a su aplicación.

La mayor motivación del empleado es sentir que su recompensa es justa. Para el trabajador es importante que su recompensa sea equitativa al esfuerzo realizado. La retribución debe regirse por la igualdad de los objetivos de los trabajadores, en el caso contrario podrían sentirse desmotivados, disminuyendo su dedicación o llegando a abandonar el trabajo.

Para minimizar la teoría de la desigualdad se puede aplicar lo siguiente:

- Plantea un sistema de retribución por objetivos, variables y equitativos.
- Comunica a los trabajadores que las diferencias del sistema están estudiadas y se han establecidos por la definición del puesto de trabajo: mayor responsabilidad, mayor dedicación en horas, disponibilidad horaria fuera del horario de trabajo y todas aquellas que hayas planteado para hacer un sistema equitativo y justo.
- Escuchar a los trabajadores que se quejan. Quizá no hemos tenido en cuenta el esfuerzo que supone obtener el variable o se ha realizado una medida errónea.
- Informar a la plantilla del resultado de los objetivos individuales y colectivos.

En mi opinión, todo el desarrollo de la retribución por objetivos procede de la falsa premisa acerca de empleado que necesita “premio” o “castigo” para esforzarse en hacer su trabajo.

Creo que la mejor solución es el liderazgo, la dirección en el día a día. Es importante conocer a los empleados, hablar con ellos con frecuencia, entenderles y saber cómo hacen las cosas. De esta forma les ayudaremos a mejorar y a evitar errores.

Las subidas salariales deben hacerse por otros medios ajenos a supuestas mediciones de performance individuales. Cada empresa puede seguir una determinada política. Las subidas pueden estar relacionadas con los resultados globales de la organización entera, puede haber una determinada distribución por conceptos como la seniority, la opinión del mánager inmediato o la capacidad de promociones, pero siguiendo un esquema en el que todos los que pertenecen a una misma organización encuentren una recompensa por el resultado de todos.

8. CONCLUSIONES

Realizar un proyecto en una empresa en pleno crecimiento y de estas características ha sido un reto para mí.

El hecho de crear una herramienta con la que la empresa no cuenta actualmente y que en el futuro haya posibilidad de que se pueda aplicar en la organización, ha hecho que la motivación por el proyecto sea mayor.

En mi opinión, el trabajo realizado ha sido muy positivo. Hemos creado una herramienta muy completa y profesional.

Para finalizar, quiero agradecer a ICADE Business School. Este trabajo no podría haber sido realizado sin los conocimientos que he adquirido durante mi MURH. Agradecer también a D. Félix Alarcón, D. Jesús Labrador, D. José María Fernández Rico y D. Juan Castellano por su constante guía y dedicación.

Gracias también a mis compañeros de grupo, por su esfuerzo y trabajo en equipo y a mis compañeros de promoción por su apoyo y escucha durante todo este gran viaje.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Lucio A. Muñoz (2016) “¿Ha quedado obsoleta la "evaluación del desempeño" para analizar a los empleados?” Eeconomista.es. Visto el día 27 de Enero de 2017.
<http://www.economista.es/firmas/noticias/7805924/09/16/Ha-quedaado-obsoleta-la-evaluacion-del-desempeno-para-analizar-a-los-empleados.html>
- Williams, Richards “Rendimiento del personal” Ed Thomson Cap 4 y 6
- Aguinis, H. (2005). Performance management. Edinburgh: Heriot-Watt University.
- Singh, P., & Twalo, T. (2015). Effects of poorly implemented performance management systems on the job behavior and performance of employees. The International Business & Economics Research Journal (Online), 14(1), 79.
- Vigilante, Marc (2015)“Evaluación del desempeño, Cómo hacer que funcione”. Marcvigilante.com. Visto el 15 de Febrero de 2017

8 de Noviembre de 2016

Trabajo de Fin de Máster

Sistema de Evaluación del Desempeño



Proyecto formado por:

Arancha Caballero García

Carlos Herrera Saiz

Keyla Jiménez Valido

Irene Rodríguez Orozco

Andrea Sanz Rodríguez

Tutor del proyecto:

Félix Manuel Alarcón Castillo



MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS
ICADE BUSINESS SCHOOL

ÍNDICE

1. Introducción a Simumak y al proyecto.	2
1.1 Simumak.	2
1.2 Análisis de necesidades. Punto de partida.	3
1.3 Objetivos.	3
2. Contenido y desarrollo del proyecto.	4
2.1 Reunión con Simumak	5
2.2 Reunión con experto en Recursos Humanos.	5
2.3 Análisis del organigrama, descripción de puestos y diccionario.	6
3. La Evaluación del desempeño en teoría	8
Metodología	10
Aplicabilidad teórica en la práctica	12
4. Desarrollo de la HERRAMIENTA	13
I. Versión I.	13
II. Componentes de la herramienta Versión I:	17
Segunda reunión con Simumak	22
III. VERSIÓN II	23
IV. Componentes de la herramienta Versión II.	26
5. Manual del plan de evaluación del desempeño y feedback.	30
5.1 Estructura	31
5.2 Aplicabilidad	32
5.3 Feedback	33
6. Plan de Comunicación	35
6.1 Estructura	36
6.2 Aplicabilidad	38
7. Posibles Costes	39
8. Evaluación del proyecto.	44
9. Referencias Bibliográficas	46
Evaluación de desempeño	46
Manual del Plan de Evaluación del Desempeño y Feedback	46
Plan de comunicación.	47
Enlaces	47

Adjuntos:

Anexo I. Propuesta; **Anexo II.** Herramienta de desempeño. **Anexo III.** Manual Evaluación desempeño y feedback. **Anexo IV.** Plan de Comunicación. **Anexo V.** Costes

1. Introducción a Simumak y al proyecto.

1.1 Simumak.

Simumak, que pertenece al grupo Everis Aeroespacial y Defensa, es una empresa especializada en el desarrollo de soluciones formativas de altas prestaciones basadas en la simulación. A través de sus simuladores garantizan la seguridad en el proceso de aprendizaje y certificación, incrementando así la productividad.

Entre sus servicios, ofrecen la gestión de usuarios y el almacenamiento de la información que se obtiene de las aulas a través de la aplicación Sócrates y uso interno.

La empresa, fundada en 2005 y perteneciente al sector de la ingeniería, mantiene la fabricación de todos sus productos en el territorio español, en la fábrica del grupo Everis situada en Segovia. Su actividad y línea de negocio abarca desde el diseño inicial del producto hasta la elaboración del software, hardware y fabricación del mismo. En Madrid, se encuentra la sede corporativa en la que se toman todas las decisiones estratégicas acerca de la compañía, con una plantilla de más de 60 empleados a día de hoy. Actualmente, Simumak tiene presencia internacional, siendo su mercado más importante Brasil.

La misión principal de la empresa es la seguridad, reduciendo los riesgos de accidentes a través de una mejor formación, así como la productividad, la sostenibilidad y la rentabilidad, adaptando los modelos de simuladores a las necesidades de los clientes. Todo ello, teniendo en cuenta siempre los valores que definen la compañía, que son la adaptación al cambio, trabajo en equipo, compromiso y excelencia, horizontalidad y cercanía, innovación tecnológica y conciliación familiar, con el fin de conseguir que los simuladores se conviertan en la herramienta idónea para colaborar en la formación de conductores y operarios.



1.2 Análisis de necesidades. Punto de partida.

Debido al crecimiento exponencial que ha experimentado Simumak en los últimos años, la empresa cuenta con una serie de necesidades. Los procesos de gestión de personal y desarrollo de negocio se han quedado deficitarios para su eficiente funcionamiento. Esto, ha generado la necesidad de rediseñar la política de Recursos Humanos, de forma que pueda afrontar los cambios actuales y futuros de la organización. Desde el departamento de Recursos Humanos, las áreas de mejora son las siguientes:

- Actualmente no cuentan con un Plan de formación en la empresa.
- En cuanto a la Selección, se está empezando a implantar la selección por competencias.
- No se dispone de una Valoración del Desempeño.
- En cuanto a la Compensación y Beneficios, no cuentan con un proceso y una política de retribución definida. Está bajo el criterio y el poder del Comité de Dirección.
- Haciendo referencia a la Cultura y Clima, al no tener una política de RRHH sólida e implantada, no se puede valorar el Clima de la empresa mediante encuestas.

1.3 Objetivos.

Debido a todo lo expuesto anteriormente y teniendo en cuenta las necesidades anteriores, nuestro objetivo es llevar a cabo un Sistema de Evaluación del Desempeño tomando como pilar el Diccionario de competencias.

La implantación de este Sistema de Evaluación del Desempeño ayudará a la empresa a:

- Verificar el cumplimiento de los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar políticas salariales y de compensación.
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.

- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo, fomentando un buen clima laboral.
- Prever feedback para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

Como se puede observar, se cree que implantando este Sistema se pueden mejorar una gran cantidad de áreas.

2. Contenido y desarrollo del proyecto

Como bien se ha explicado anteriormente, Simumak es una empresa con grandes expectativas de crecimiento, que a su vez necesita ir creando procesos y herramientas que ayuden a gestionar el dimensionamiento de la plantilla.

El departamento de Recursos Humanos de Simumak, considera prioritario el desarrollo de un plan de Evaluación del Desempeño, que aporte objetividad y transparencia en la evaluación del trabajo de cada empleado. De este modo, en un futuro, la retribución para cada uno de los empleados podrá ser determinada observando su involucración y desempeño en la compañía de una manera objetiva. De igual manera, también podrá ser utilizada para llevar a la práctica otras políticas de recursos humanos como la formación y planes de carrera.

Para tener claro el punto de partida, se vio oportuna una previa reunión con Simumak y seguidamente con el tutor, Félix Alarcón, para adquirir toda la información que pudiera ser necesaria para desarrollar el Plan de Evaluación del Desempeño.

2.1 Reunión con Simumak

En la primera reunión con Simumak, los puntos a comentar eran los siguientes.

- *Características de Simumak:* se buscaba obtener el número de trabajadores, número de puestos y jerarquía. Por otro lado, conocer cómo se aplicaban los procedimientos habituales para gestionar los objetivos y el salario de los trabajadores.
- *Definición de objetivos:* adicionalmente, se buscó delimitar los objetivos que buscaban y saber qué entendían ellos por un Plan de Evaluación del Desempeño y los entregables que esperaban obtener.
- *Características requeridas en la herramienta:* finalmente, se quiso profundizar más para averiguar qué formato y características primordiales debía tener la herramienta que se utilizará para evaluar el desempeño de los integrantes de la empresa. Uno de los requisitos que la herramienta debía tener era que el resultado de cada evaluación se reflejase en un indicador numérico para facilitar la comprensión de los mismos.

Tras esta reunión, sacamos las partes que debería incluir el proyecto. Este constaría de una herramienta para la evaluación del desempeño, su correspondiente manual y finalmente un pequeño recopilatorio de “tips” y procedimientos para realizar un Feedback profesional y eficaz.

2.2 Reunión con experto en Recursos Humanos.

Con esta reunión, nuestro objetivo fue primero indicar al tutor el contenido del proyecto expuesto anteriormente, las características que debía tener tras hablar con Simumak, y finalmente apoyarnos en su experiencia y consejo.

La inexperiencia del grupo en el diseño de una herramienta para la gestión del desempeño por competencias, supuso una ardua investigación en profundidad acerca de los aspectos a considerar y desarrollar para idear un proyecto que midiese de manera objetiva el desempeño de los trabajadores, ajustándose a las características requeridas por la empresa.

En este proceso de investigación fue vital el papel del tutor, Felix Alarcón. Su gran experiencia en el ámbito de los Recursos Humanos, supuso un gran apoyo para el grupo

en esta base del proyecto, puesto que solventó cuestiones planteadas por el grupo, orientándonos acerca de cómo comenzar a realizar la herramienta y las diferentes vías que podíamos seguir.

2.3 Análisis del organigrama, descripción de puestos y diccionario.

Para el grupo era importante ajustarse lo máximo posible a las características de la empresa, así como a los requisitos que necesitaban para que la herramienta de desempeño por competencias cumpliera su finalidad. Entre estos aspectos fundamentales, destacamos uno claro: La herramienta debía mostrar un único resultado final medible para cada empleado. Esto era un requisito indispensable para Simumak, ya que consideran que al ser gran parte de sus empleados técnicos e ingenieros, estos iban a entender con mayor facilidad el resultado de su evaluación de desempeño.

Además, también era necesario tener en cuenta los métodos de desempeño de proyectos utilizados en la empresa, esto es el SCRUM.

El SCRUM es un proceso para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. Las prácticas empleadas en este tipo de procesos se apoyan en la manera de trabajar en equipo de una forma altamente productiva. El SCRUM está pensado para proyectos en entornos complejos, donde es necesario disponer de resultados lo antes posible, con requisitos cambiantes o poco definidos, en el que la innovación, competitividad, flexibilidad y productividad son fundamentales.

Estas características del SCRUM hacen necesario que la herramienta a realizar sea flexible, puesto que la corta duración en proyectos de esta índole hará indispensable que la evaluación por desempeño se realice con una mayor frecuencia, a diferencia de lo que ocurre en el resto de los departamentos figurados en el organigrama de la empresa, ya que estos últimos no llevan a cabo un desempeño frecuente con proyectos diferentes según las necesidades competitivas de la empresa.

Todas estas características adyacentes en la estructura de la organización hacen que se tengan en cuenta aspectos concretos para el diseño y desarrollo de una herramienta de evaluación de desempeño cuyo resultado se ajuste a lo requerido por la empresa en la reunión inicial.

Para conseguir este resultado, se contó con diferente material cedido por la empresa. Estos fueron el Organigrama, la descripción de los puestos que había en ese momento y el Diccionario de Competencias que recientemente había sido aprobado. Una vez recopilada toda la información necesaria para comenzar el proyecto, se realizaron las siguientes tareas:

- 1º) Se estudió el reparto de puestos por departamento y personal en cada uno.
- 2º) Se revisó el Diccionario de competencias y se analizaron los 4 niveles en los que se divide cada competencia y sus respectivos comportamientos.
- 3º) Analizamos las descripciones de los puestos.

3. La Evaluación del desempeño en teoría

Para afrontar el reto que teníamos por delante en lo pertinente a la creación de una herramienta que evaluase el desempeño de los trabajadores de Simumak, fue necesario hacer una búsqueda de información en la que poder observar tendencias de evaluación o aspectos relevantes a tener en cuenta al desarrollar una herramienta que se ajustase a los requisitos propuestos por la empresa.

En el anexo I del presente documento, se puede observar como en un principio, teníamos el propósito no sólo de evaluar a los trabajadores a través de sus competencias, sino también de evaluarlos mediante un Sistema de Gestión por Objetivos. Es por esto por lo que, la investigación sobre Evaluación de Desempeño fue de una manera global, buscando tanto Sistemas de Gestión por Competencias como por Objetivos.

Son muchas las definiciones que podemos encontrar sobre lo que es o implica un Sistema de Evaluación de Desempeño y muchos los autores que han hecho referencia al mismo. Es el caso de autores como Grote (2002), que considera la Evaluación de Desempeño como una herramienta de vital importancia dentro de las compañías, pues con la misma se logra influenciar la carrera profesional de los trabajadores, así como que se sientan identificados con los valores, la visión y la misión de la empresa, haciendo todo ello que se sientan comprometidos. Autores como Domeyer (2005a) y Parkinson (2003), también hacen mención a la Evaluación de Desempeño, consideran que ésta juega un papel fundamental pues permite conocer información sobre la calidad del trabajo individual de los colaboradores, y gracias a ello se pueden crear acciones de mejora, con las que sacar el mayor potencial posible de los empleados. De esta manera no solo se logra que los trabajadores se encuentren plenamente realizados y motivados, sino que también va a reportar un importante beneficio económico a la organización.

Basándonos en las múltiples definiciones de autores hemos decidido hacer nuestra propia definición que recoja todos los aspectos importantes de la Evaluación de Desempeño:

Es el proceso en el cual un mando intermedio / director o consultor, examina y evalúa el trabajo y comportamiento de los empleados mediante una comparación con estándares preestablecidos, documenta los resultados de la comparación, y de ellos obtiene un feedback para los empleados que muestra donde son necesarias mejoras y porqué

Posteriormente, el resultado de esta evaluación de personal será utilizado para elaborar planes de mejora. Realizar adecuadamente la evaluación servirá tanto para hacer saber a los colaboradores o trabajadores cuál es su nivel de cumplimiento, como para ver su nivel de esfuerzo en el futuro, así como el correcto desempeño de las tareas.

Para que un Sistema de Evaluación de Desempeño cumpla satisfactoriamente su misión y proporcione los resultados necesarios para que la organización obtenga beneficios, es necesario que cumpla unos determinados requisitos. Esta idea es compartida por el autor Farmer (2004), el cual dice: *“Todo plan efectivo de Evaluación del Desempeño debe cumplir con los siguientes requisitos”*:

- *Lograr mejorar la comunicación bidireccional entre el directivo y el trabajador.*
- *Debe establecer una asociación entre la paga y el desempeño laboral y los resultados obtenidos.*
- *Debe proveer un enfoque estandarizado para medir el desempeño.*
- *Debe ayudar a los trabajadores a mejorar en su desempeño, permitiendo que obtengan una comprensión adecuada de sus responsabilidades y de las expectativas que posee la Gerencia en cuanto a su labor.*

Estos aspectos eran primordiales a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo una evaluación del desempeño. Además, tras una investigación exhaustiva, se descubrió que había diferentes maneras de realizar una evaluación por desempeño en una empresa, no obstante, se acabaron escogiendo tres como los oportunos a tener en cuenta para este proyecto. Estos son:

- **Feedback de 360°:** Es un método y una herramienta que da a cada empleado la oportunidad de recibir un feedback de su supervisor directo, compañeros de trabajo, colaboradores y clientes. Con este método se tiene en cuenta las capacidades y comportamientos deseados en la empresa para lograr la misión, visión y los objetivos y valores. Además, este instrumento es un valor positivo a sumar en el Sistema de Evaluación del Desempeño, para asegurar que los trabajadores puedan desarrollar sus carreras profesionales.

- **Evaluación basada en el comportamiento:** Es un método que describe de manera específica qué acciones deben darse lugar en el puesto, con el objetivo de proporcionar a los empleados un feedback de desarrollo.
- **Gestión por objetivos:** Es un método con el que se intenta eliminar subjetividad y parcialidad. Consiste en el establecimiento de unos objetivos, que parten desde los objetivos estratégicos de la organización, hasta objetivos individuales que el propio colaborador acuerda establecerse junto al supervisor inmediato, Blanchard (1998). El cumplimiento de estos objetivos, hace que el desempeño del trabajador sea un éxito. Algunos autores como Molina (1999), determinan la importancia de fijar objetivos individuales ya que incita a los empleados a esforzarse más en el trabajo y a enfocar su atención en aspectos relevantes. Esto da lugar a que obtengan mejores resultados en su puesto de trabajo.

Estos tres métodos son fundamentales para el desarrollo del presente proyecto, pues tras la investigación llevada a cabo, se determinó que eran los métodos menos subjetivos y que más iban a aportar a cada trabajador en la empresa.

Tanto el método en Gestión por Competencias, como por Objetivos, son métodos de evaluación que ha presentado Martha Alles, una consultora internacional cuya bibliografía ha sido útil para la realización de este proyecto ya que, mientras que la Gestión por Competencias está basado en comportamientos, el segundo, por objetivos, está basado en resultados. Ambos son métodos de evaluación que suponen menos subjetividad y, por tanto, están menos abiertos al sesgo de los evaluadores.

Metodología

Acorde a todo lo mencionado hasta ahora, se debió tener en cuenta qué características debía tener la herramienta a crear para Simumak. Es por ello por lo que se profundizó en métodos de Evaluación del Desempeño existentes, siendo comunes en numerosa bibliografía los siguientes métodos:

- **Métodos de las escalas gráficas:** Es el más utilizado y divulgado de los métodos. Es un método en el que hay que aplicar múltiples cuidados con el fin de evitar la subjetividad. Por ello, se deben aplicar múltiples criterios, procedimientos

matemáticos y estadísticos en la elaboración y montaje, así como en el procesamiento de los resultados.

- **Método de elección forzada:** Es un método de evaluación desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses con la finalidad de escoger al oficial del ejército que debía ser promovido. Con este método se intentaba neutralizar el subjetivismo (efectos de halo) mediante la creación de bloques que definían, por un lado frases positivas y, por otro frases negativas, que posteriormente deberían elegirse en función del desempeño del evaluado.
- **Método de investigación de campo:** Método que se desarrolla en base a entrevistas que realiza un especialista en evaluación con el supervisor inmediato. Es un método que permite un diagnóstico en conjunto, evaluador y evaluado.
- **Método de incidentes críticos:** Es un método que se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características extremas que conducen a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Por tanto, mando intermedio o consultor observan y registran hechos excepcionalmente positivos o negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.
- **Método de comparación por pares:** Es un método que compara a dos empleados, en la que uno de ellos tiene un desempeño correcto o ideal, y se intenta observar la diferencia entre ambos.

El análisis de esta metodología supuso una serie de dudas, conllevando al estudio de cuál de todos estos métodos sería el fundamental para enfocar la herramienta y ajustarnos a los requisitos propuestos por la empresa en la reunión inicial.

Tras la investigación que se llevó a cabo y la consulta a profesionales, se optó por escoger el método más sencillo de todos. Este es el método de las escalas gráficas, puesto que implicaba una serie de criterios concretos mediante los cuales se pre establecen estándares a tener en cuenta y cumplir a la hora de llevar a cabo una Evaluación del Desempeño.

Esto se debió, principalmente, al hecho de que se intenta evitar ante todo la subjetividad en la evaluación que se llevase a cabo. No obstante, decidimos diseñar dos tipos de evaluaciones en el que el evaluador pudiese observar cómo finalmente la subjetividad puede dar lugar a una calificación final distinta.

Aplicabilidad teórica en la práctica

Aplicar los conocimientos de la teoría obtenida en toda la investigación realizada era relevante. No obstante, se trata de diseñar una herramienta acorde a los criterios que la empresa Simumak nos pedía, es por esta razón por la que se optó por escoger aquellos elementos que mejor encajaban en el “puzzle” para la creación y diseño de una herramienta de Evaluación del Desempeño.

Para ello, se decidió que el pilar de la herramienta estaría basado en un método de escala gráfica, pues era el método más simple y que daba la oportunidad de pre establecer unos criterios determinados con resultados numéricos. Esta era la mejor opción para nuestra herramienta, puesto que el objetivo final era lograr un resultado único que evaluase el desempeño del trabajador.

Asimismo, el elemento “subjetividad” también era prioritario para el grupo, pues era necesario que los criterios a tener en cuenta fuesen lo más objetivos posible. Es por eso por lo que se establecieron unas conductas objetivas, que no diesen lugar a dudas cuando el evaluador las observase en el evaluado. Por la misma razón, a la hora de realizar la evaluación, se evalúa de dos formas diferentes: Una primera, subjetiva, conforme a las definiciones de las competencias a tener en cuenta, y una segunda, objetiva, conforme a comportamientos observables en el evaluado.

Es cierto que la mayoría de los autores defienden la importancia que la Evaluación del Desempeño tiene para las compañías y los beneficios que reportan a éstas. Pero en los últimos años, algunos autores y profesionales de los Recursos Humanos han considerado la necesidad de dar un giro al clásico Sistema de Evaluación de Desempeño, el cual se realizaba en un ciclo de un año y una entrevista final en la que se comunicaba al empleado su calificación y las acciones de mejora que debía realizar para maximizar su potencial. Actualmente, debido al cambio de entorno en el cual todos estamos conectados por las nuevas tecnologías y la comunicación es más rápida y directa, es preciso que el feedback sea constante, pues los cambios en las compañías son rápidos y deben ser comunicados sin tener que esperar a la entrevista anual de desempeño. Dicho esto, no quiere decir que no se siga realizando una evaluación de los comportamientos y de los objetivos de los trabajadores, sino que el modo de evaluarlos debe ser distinto, no basándose principalmente en una evaluación sino en una comunicación constante con el trabajador, ajustándose a los cambios del entorno (Corral, J., 2016)

4. Desarrollo de la HERRAMIENTA

Acorde a lo señalado previamente, se diseñó un primer boceto de la herramienta en el que se considerasen todas las competencias incluidas en el Diccionario de Competencias de Simumak. Para ello, se ideó la manera más adecuada de integrar los comportamientos encontrados en el Diccionario de la compañía.

Es por esto por lo que, en este diseño inicial, se tuvo en cuenta cada una de las competencias con un número reducido de comportamientos observables, los cuales van a estar ponderados según la importancia que esa conducta observable tenga para el puesto de trabajo, esto es, conforme a la jerarquía o responsabilidad de ese puesto de trabajo dentro de la empresa.

Las ponderaciones tienen un papel fundamental en la herramienta, ya que sólo mediante la ponderación de cada comportamiento y competencia, se va a conseguir un único resultado final en la Evaluación de Desempeño de cada trabajador. Este resultado va a ser único, esto quiere decir, que raramente va a coincidir con resultados de otros trabajadores. Con esto, se hará el resultado medible de manera objetiva, así, Simumak podrá hacer uso del mismo para futuras intervenciones como la retribución de los empleados, planes de formación, promociones internas etc.

Finalmente, con el desarrollo de las acciones anteriores, se obtenía un número final, un indicador, que era lo que Recursos Humanos Simumak solicitaba. Se empleó la herramienta Excel para llevar a cabo la primera versión de la herramienta:

A partir de esta idea fundamental nació la primera versión de la herramienta:

I. Versión I

- Se redujeron los 16 comportamientos que tiene cada competencia del diccionario a 6 comportamientos observables. Para ello se siguieron dos premisas importantes:
 1. Que los comportamientos fuesen fácilmente identificables por el evaluador y que no diesen pie a posibles confusiones, como el dar paso a la subjetividad o emociones del evaluador con respecto al evaluado.
 2. Que los comportamientos estuviesen presentes indistintamente de la responsabilidad que tuviese ese puesto de trabajo en la empresa. Aquí reside la importancia de las ponderaciones para la herramienta, ya que, si el

comportamiento observable es muy importante para el puesto según el Rol o, lo que es lo mismo, su responsabilidad dentro de la empresa, la ponderación en este caso será mayor que en otros puestos.

Se descartó así, de la herramienta de Evaluación del Desempeño, los 4 niveles de los que disponía el diccionario. La finalidad de esto era buscar la sencillez y practicidad en la aplicación de la misma.

- Se tomaron los niveles de responsabilidad de Hay Group como referencia para categorizar los puestos de Simumak. Estos niveles eran: Administrativos, Técnicos, Mandos Intermedios y Directivos. Se detectaron que en los puestos de Simumak existían estos cuatro niveles, así que se agruparon los puestos de trabajo en función a estos niveles. Por tanto, según el punto anteriormente expuesto, las ponderaciones de cada comportamiento irían acorde al nivel en el que el puesto se encontrase. Con el fin de homogeneizar el proceso, se optó por ponderar las competencias en función de estos tres niveles.

Lo expuesto anteriormente, desencadenó el diseño final de esta primera versión de la herramienta. El instrumento para la evaluación de desempeño por competencias de la compañía constaría de 3 competencias comunes, que serían las mismas para todos los puestos de la empresa, y dos competencias específicas, serían diferentes en cada nivel de responsabilidad: Administrativos, Técnicos, Mandos intermedios y Directores. Obviamente, las ponderaciones de los comportamientos, como de cada una de las competencias, iban a depender de en qué nivel se encontrase el puesto. Estas ponderaciones, tanto de competencias comunes como específicas, son diferentes según la importancia de cada nivel.

- A su vez, se ponderaron los comportamientos por competencia y por nivel de responsabilidad.

El resultado final de esta primera versión fue:

- 1. Competencias comunes:** Orientación al cliente, orientación a los resultados y flexibilidad.
- 2. Competencias específicas:**
 - ❖ **Nivel Administrativo:** Equipo y Análisis
 - ❖ **Nivel Técnico:** Planificación y Comunicación
 - ❖ **Nivel Mando Intermedio:** Espíritu Emprendedor y Liderazgo.
 - ❖ **Nivel Director:** Espíritu Emprendedor y Liderazgo.

Se creyó conveniente una separación de mandos intermedios y de directores, con mismas competencias específicas, pero ponderaciones diferentes, ya que el último nivel, eran puestos con una responsabilidad mucho mayor al de mandos intermedios.

Se ponderaron las competencias globales dependiendo del nivel de responsabilidad. Esto quiere decir, por ejemplo, un mando intermedio tendrá mayor ponderación en la competencia Orientación al Cliente que un administrativo.

Para entenderlo mejor, se puede observar en la *Figura 1. Tabla Ponderación global de las competencias*, las ponderaciones de cada competencia según el nivel de responsabilidad.

Cabe destacar que, en la tabla sólo se ve la ponderación de las competencias. No hay que olvidar, que cada competencia consta de seis comportamientos observables que también están ponderados y que cada una de las ponderaciones de cada comportamiento tendrá en cuenta el nivel de responsabilidad. Esto ocurre tanto en competencia común como específica.

Competencias	Directivos	M. Intermedios	Técnicos	Administrativos
Orientación al Cliente	25	23	18	18
Orientación a Resultados	8	15	20	25
Flexibilidad	17	20	18	18
Espíritu emprendedor	25	17		
Liderazgo	25	25		
Comunicación			20	
Análisis			24	
Planificación				25
Equipo				14
TOTAL %	100	100	100	100

Figura 1. Tabla Ponderación global de las competencias

Para entender mejor el planteamiento, se va a desarrollar un ejemplo:

Supongamos que tenemos un puesto de trabajo que se encuentra en el grupo de **Rol administrativo**, esto es, tiene muy poca responsabilidad (por ejemplo, un contable). Este puesto tendrá dos competencias específicas, **equipo y análisis**. Las ponderaciones tanto de las competencias comunes como específicas, así como de cada uno de los comportamientos de cada competencia, serán las mismas para todos los puestos que estén dentro del grupo administrativo. Sin embargo, el valor que el evaluador dé a cada comportamiento, dependerá de cada empleado.

No obstante, si la responsabilidad de ese puesto aumenta, tendremos a un mando intermedio que dirige al contable. Este puesto, pese a tener funciones similares, tiene un nivel de responsabilidad mayor que debe tenerse en cuenta en el resultado final de la evaluación. Por tanto, será un puesto integrado en el grupo de Rol “Mando Intermedio” con competencias específicas de **espíritu emprendedor y liderazgo**. Las ponderaciones de las competencias de este grupo serán levemente inferiores a las de un director. Lo mismo ocurre con los comportamientos de cada una de las competencias, cuyas ponderaciones variarán dependiendo de la importancia de esos comportamientos según el rol de “mando intermedio”. Este planteamiento, conviene entenderlo, aunque será redefinido en versiones futuras de la herramienta a petición de la empresa.

II. Componentes de la herramienta Versión I:

La herramienta final de la versión 1 consistió en cuatro archivos Excel, uno por cada Rol planteado. Asimismo, cada Excel contó con cuatro hojas y con un fichero Excel para cada nivel de responsabilidad.

- ❖ La primera hoja contenía las instrucciones de cómo usar la herramienta.
- ❖ La segunda hoja, mostraba las competencias a evaluar en un nivel de responsabilidad de manera subjetiva y su correspondiente definición. Esto es, al lado de la definición, había una columna llamada Valoración, donde el evaluador, antes de evaluar los comportamientos, hacía una previa valoración subjetiva de las competencias.
- ❖ La siguiente hoja muestra en esta ocasión las competencias con sus comportamientos y al lado de cada uno, un espacio para valorar del 1 al 10 la frecuencia en la que realizó ese comportamiento, siendo 1 nada y 10 siempre. La columna de valoración tiene una fórmula Excel que consigue la puntuación final por competencia.
- ❖ La última hoja del fichero, contiene la ponderación de los comportamientos. Esta ponderación podrá ser modificada por Recursos Humanos Simumak si lo viesen necesario.

Esta hoja tiene una especial relevancia, pues en ella se puede entender de manera clara la ponderación de los comportamientos observables según la importancia de estas conductas tanto en el diccionario de competencias de Simumak, como en las funciones de los perfiles de puestos de la empresa.

Esto es de vital importancia, pues la empresa quería un resultado único para la evaluación y las ponderaciones harían posible este objetivo. Es por esto por lo que la realización del diseño de la versión 1 de la herramienta supuso una gran dedicación de horas, pues se tuvo que realizar un análisis profundo de las funciones de cada perfil de puesto de trabajo, así como de los comportamientos del diccionario de competencias para que, posteriormente, esto fuese un reflejo en las ponderaciones de los comportamientos observables para cada Rol.

La mejor manera de entender esto, es viendo cada una de las cuatro tablas de ponderación de comportamientos que se elaboró para la empresa Simumak:

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL ADMINISTRATIVO:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Administrativos
Se compromete con las necesidades del cliente (interno y externo) y con sus resultados, verificando la satisfacción final del servicio prestado	34%
Aprovecha cualquier contacto con clientes (internos y externos) para conocer su negocio, su ámbito de trabajo y sus necesidades	13%
Busca y localiza la información necesaria para ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades del cliente (interno o externo)	28%
Genera confianza en sus clientes al estar disponible cuando se le requiere, cumpliendo con los compromisos adquiridos	25%
	100%

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Administrativos
Se asegura de que, una vez finalizado el trabajo, cumple con todos los requisitos de calidad	36%
Consigue terminar sus tareas en el plazo comprometido	31%
Propone y realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras	10%
Persevera en sus tareas, haciendo el seguimiento y corrección de las desviaciones que aparezcan	23%
	100%

FLEXIBILIDAD	Administrativos
Se integra de forma natural en diferentes grupos de trabajo formados por personas con perfiles diferentes al suyo	28%
Reacciona agilmente ante urgencias o imprevistos en la realización de tareas de diferentes naturaleza o área de especialización	25%
Se adapta a diferentes formas de hacer las cosas e improvisa con éxito en su contexto habitual	26%
Reacciona positivamente ante cambios en las instrucciones o prioridades previamente marcadas	21%
	100%

PLANIFICACIÓN	Administrativos
Utiliza y optimiza los recursos asignados de forma eficaz	25%
Gestiona su tiempo eficientemente, anticipándose al cumplimiento de las prioridades y plazos urgentes establecidos	30%
Trabaja con un método o sistema de seguimiento y control aplicados a su área	24%
Organiza las tareas a realizar mediante los criterios establecidos por la Compañía	21%
	100%

EQUIPO	Administrativos
Pide opinión al equipo para conseguir los objetivos, fomentando la diversidad de opiniones en su entorno	21%
Ofrece ayuda, promoviendo la colaboración dentro y fuera de la organización para lograr mejores resultados	30%
Prioriza el objetivo común sobre sus intereses individuales	25%
Reacciona positivamente a las críticas de sus compañeros y mejora sus actuaciones en consecuencia	24%
	100%

Figura 2, Ponderación comportamientos ADMINISTRATIVO

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL TÉCNICO:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Técnicos
Se compromete con las necesidades del cliente (interno y externo) y con sus resultados, verificando la satisfacción final del servicio prestado	28%
Aprovecha cualquier contacto con clientes (internos y externos) para conocer su negocio, su ámbito de trabajo y sus necesidades	23%
Busca y localiza la información necesaria para ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades del cliente (interno o externo)	25%
Genera confianza en sus clientes al estar disponible cuando se le requiere, cumpliendo con los compromisos adquiridos	24%
	100%

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Técnicos
Se asegura de que, una vez finalizado el trabajo, cumple con todos los requisitos de calidad	25%
Consigue terminar sus tareas en el plazo comprometido	30%
Propone y realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras	20%
Persevera en sus tareas, haciendo el seguimiento y corrección de las desviaciones que aparezcan	25%
	100%

FLEXIBILIDAD	Técnicos
Se integra de forma natural en diferentes grupos de trabajo formados por personas con perfiles diferentes al suyo	29%
Reacciona agilmente ante urgencias o imprevistos en la realización de tareas de diferentes naturaleza o área de especialización	26%
Se adapta a diferentes formas de hacer las cosas e improvisa con éxito en su contexto habitual	23%
Reacciona positivamente ante cambios en las instrucciones o prioridades previamente marcadas	22%
	100%

COMUNICACIÓN	Técnicos
Utiliza un lenguaje sencillo y claro que facilita la comprensión del mensaje por sus interlocutores	34%
Interactúa con eficacia en un grupo de personas, participando y aportando de forma pertinente	27%
Argumenta con solidez sus soluciones técnicas influyendo sobre los demás	15%
Transmite sus conocimientos y colabora en el desarrollo de otros compañeros	24%
	100%

ÁNALISIS	Técnicos
Aporta soluciones teniendo en cuenta los recursos disponibles, su impacto y el grado de eficacia	31%
Reconoce señales que le permiten anticipar los problemas antes de que se produzcan	26%
Ante imprevistos, genera alternativas que evitan la paralización de la actividad, ahondando en la raíz del problema	20%
Considera la situación global y valora los pros y contras antes de tomar una decisión	23%
	100%

Figura 3, Ponderación comportamientos TÉCNICO

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL MANDO INTERMEDIO:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	M.Intermedios
Se compromete con las necesidades del cliente (interno y externo) y con sus resultados, verificando la satisfacción final del servicio prestado	25%
Aprovecha cualquier contacto con clientes (internos y externos) para conocer su negocio, su ámbito de trabajo y sus necesidades	26%
Busca y localiza la información necesaria para ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades del cliente (interno o externo)	29%
Genera confianza en sus clientes al estar disponible cuando se le requiere, cumpliendo con los compromisos adquiridos	20%
	100%

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Directivos
Se asegura de que, una vez finalizado el trabajo, cumple con todos los requisitos de calidad	20%
Consigue terminar sus tareas en el plazo comprometido	25%
Propone y realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras	30%
Persevera en sus tareas, haciendo el seguimiento y corrección de las desviaciones que aparezcan	25%
	100%

FLEXIBILIDAD	M.Intermedios
Se integra de forma natural en diferentes grupos de trabajo formados por personas con perfiles diferentes al suyo	23%
Reacciona agilmente ante urgencias o imprevistos en la realización de tareas de diferentes naturaleza o área de especialización	30%
Se adapta a diferentes formas de hacer las cosas e improvisa con éxito en su contexto habitual	28%
Reacciona positivamente ante cambios en las instrucciones o prioridades previamente marcadas	19%
	100%

LIDERAZGO	M.Intermedios
Propone objetivos desafiantes a su equipo, asignando y delegando tareas en función de las competencias de cada colaborador y de las necesidades del área	22%
Genera confianza en el equipo favoreciendo su autonomía: está cercano/a, disponible, escucha, atiende consultas, resuelve problemas y posibles conflictos	20%
Hace análisis de las fortalezas y debilidades del equipo formándoles y realizando las acciones de desarrollo más adecuadas	29%
Comunica a su equipo de colaboradores el progreso de su desempeño a través de feedback positivo	29%
	100%

ESPÍRITU EMPRENDEDOR	M.Intermedios
Propone planes de acción estratégicos incluso más allá de su parcela de actuación	19%
Genera nuevas iniciativas e ideas para mejorar el negocio	27%
Demuestra agilidad y firmeza en la toma de decisiones generando un ambiente de autoconfianza y positivismo en su entorno	27%
Asume riesgos responsablemente, haciendo un diagnóstico adecuado de las posibles consecuencias	27%
	100%

Figura 4, Ponderación comportamientos MANDOS INTERMEDIOS

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL DIRECTIVOS:

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Directivos
Se compromete con las necesidades del cliente (interno y externo) y con sus resultados, verificando la satisfacción final del servicio prestado	19%
Aprovecha cualquier contacto con clientes (internos y externos) para conocer su negocio, su ámbito de trabajo y sus necesidades	26%
Busca y localiza la información necesaria para ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades del cliente (interno o externo)	30%
Genera confianza en sus clientes al estar disponible cuando se le requiere, cumpliendo con los compromisos adquiridos	25%
	100%

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Directivos
Se asegura de que, una vez finalizado el trabajo, cumple con todos los requisitos de calidad	18%
Consigue terminar sus tareas en el plazo comprometido	25%
Propone y realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras	25%
Persevera en sus tareas, haciendo el seguimiento y corrección de las desviaciones que aparezcan	32%
	100%

FLEXIBILIDAD	Directivos
Se integra de forma natural en diferentes grupos de trabajo formados por personas con perfiles diferentes al suyo	20%
Reacciona ágilmente ante urgencias o imprevistos en la realización de tareas de diferentes naturaleza o área de especialización	35%
Se adapta a diferentes formas de hacer las cosas e improvisa con éxito en su contexto habitual	30%
Reacciona positivamente ante cambios en las instrucciones o prioridades previamente marcadas	15%
	100%

LIDERAZGO	Directivos
Propone objetivos desafiantes a su equipo, asignando y delegando tareas en función de las competencias de cada colaborador y de las necesidades del área	24%
Genera confianza en el equipo favoreciendo su autonomía: está cercano/a, disponible, escucha, atiende consultas, resuelve problemas y posibles conflictos	22%
Hace análisis de las fortalezas y debilidades del equipo formándoles y realizando las acciones de desarrollo más adecuadas	27%
Comunica a su equipo de colaboradores el progreso de su desempeño a través de feedback positivo	27%
	100%

ESPÍRITU EMPRENDEDOR	Directivos
Propone planes de acción estratégicos incluso más allá de su parcela de actuación	21%
Genera nuevas iniciativas e ideas para mejorar el negocio	28%
Demuestra agilidad y firmeza en la toma de decisiones generando un ambiente de autoconfianza y positivismo en su entorno	23%
Asume riesgos responsablemente, haciendo un diagnóstico adecuado de las posibles consecuencias	28%
	100%

Figura 5. Ponderación comportamientos DIRECTIVOS

Segunda reunión con Simumak

En esta segunda reunión, se mostró a Recursos Humanos la primera propuesta de la herramienta (Versión 1). Tras el análisis y la visualización por parte de la empresa, se concluyó que se debería hacer modificaciones para su mejor adaptación a las características de Simumak.

Las modificaciones sugeridas fueron las siguientes:

- ❖ Introducción de la categoría Familia. Anteriormente se estableció la categoría de Rol de responsabilidad y tras dicha reunión se integró también la categoría de Familia.
- ❖ Modificación de las competencias comunes. Recursos Humanos no estaba conforme con la competencia Orientación al cliente como competencia común, por lo que se propuso buscar una alternativa que se adaptara mejor a la realidad de los puestos de Simumak.
- ❖ Reducción del número de comportamientos observables por competencia. Previamente había 30 comportamientos observables a evaluar. No obstante, se acordó reducirlos a 20 comportamientos, 4 por competencia, para que la evaluación no fuese muy larga.

NOTA: Las figuras 2, 3, 4 y 5 mostradas previamente, son el resultado del acuerdo en esta reunión, con cuatro comportamientos observables por competencia.

Estas modificaciones suponían un replanteamiento de la herramienta, pues la categoría familia significaría la definición de un nuevo grupo clasificado según las funciones comunes de los puestos de trabajo de Simumak. Es por ello que el nuevo planteamiento supondría una clasificación más concreta, en el que la definición de las ponderaciones quedaría establecida por el departamento de Recursos Humanos en un futuro, acordando la realización de un ejemplo de la herramienta, y categorizando cada uno de los perfiles de puesto de trabajo según Rol y según Familia.

III. VERSIÓN II

Tras las observaciones y modificaciones sugeridas en la última reunión con Simumak, se replanteó la herramienta acorde a los cambios solicitados por la compañía.

Estos cambios significarían la definición no sólo de los Roles, tal y cómo ya se tenía en la versión I, sino también la definición por Familias. Estos cambios significarían que el instrumento a utilizar en la Evaluación del Desempeño de los trabajadores se volviese aún más complejo y flexible.

La flexibilidad de la herramienta es el aspecto que más atrae a la empresa. Pues, recordemos, la empresa se encuentra en constante crecimiento en la actualidad, aumentando el número de trabajadores cada vez más, surgiendo nuevas necesidades a cubrir, lo que conlleva a la posible creación de nuevos perfiles de puestos de trabajo.

Hay que recordar, que para la creación de esta herramienta se llevó a cabo un análisis de 39 perfiles de puesto de trabajos diferentes que actualmente se encuentran en el organigrama establecido para España. No obstante, para que se pueda cumplir la idea de que este mismo sistema se pueda implantar en otros países con perfiles de puestos no contemplados actualmente, es muy necesario un alto grado de flexibilidad en la herramienta.

Es por ello, por lo que se utilizaron un grupo de cuatro familias propuestas por los responsables de Recursos Humanos de Simumak. Éstas eran Desarrollo, Diseño, Apoyo y Comercial. Tras el análisis de perfiles de puestos de trabajo, se vio posible que estas familias estuviesen integradas siguiendo el modelo de herramienta elaborado como versión I.

Para que en un futuro, la flexibilidad siga siendo uno de los puntos fuertes de la herramienta tras la integración de posibles nuevos perfiles de puestos, sin perder la objetividad, se establecieron unas definiciones sencillas con la intención de ayudar a categorizar en el grupo de Rol y Familia correspondiente a los nuevos perfiles de puesto. De esta manera, las definiciones finales fueron las siguientes:

Definiciones de niveles de **Rol**:

- ❖ **Técnico Junior:** Se encarga de la realización de trabajos con funciones que siguen una rutina diaria y con un nivel menor de responsabilidad. No requiere una

excesiva iniciativa, sino que sus funciones irán gestionadas y tuteladas por su superior. Son puestos en los que no necesita más de dos años de experiencia.

- ❖ **Técnico Senior:** Se encarga de la realización de proyectos más complejos y de mayor envergadura. Son puestos que contienen funciones más especializadas y requieren una mayor experiencia dentro de la empresa.
- ❖ **Mandos Intermedios:** Se encarga de gestionar y supervisar el trabajo de su equipo, dirigiendo la metodología de trabajo y evaluando los resultados obtenidos. Son los que reportan directamente al equipo directivo.
- ❖ **Directores:** Es la máxima autoridad de la compañía, encargado de fijar la estrategia, así como el método para alcanzar los objetivos financieros, delegando en los mandos intermedios. *Esta categoría no aparece en la herramienta, puesto que actualmente este nivel jerárquico es evaluado siguiendo un sistema ajeno al que se quiere implantar.*

Definiciones de las **familias**:

- ❖ **Apoyo:** Familia a la que pertenecen aquellos puestos cuyas funciones no están directamente relacionadas con la creación del producto final de la empresa, y que sirven para dar soporte a la actividad principal de la empresa.
- ❖ **Diseño:** Familia a la que pertenecen aquellos puestos cuyas funciones van relacionadas con la creación de composiciones visuales, o la realización de esquemas, bocetos, planteamientos novedosos para la creación o mejora de productos.
- ❖ **Desarrollo:** Familia a la que pertenecen aquellos puestos cuyas funciones van relacionadas con la programación algorítmica mediante el diseño, codificación, depuración y mantenimiento de código fuente, o desarrollo de dispositivos físicos del producto final de la empresa.
- ❖ **Comercial:** Familia a la que pertenecen aquellos puestos cuyas funciones van relacionadas con la compra o venta de producto o servicios que ofrezca la empresa. Su trato con el cliente es directo e importante para el desarrollo de la actividad principal de la empresa.

Una vez determinadas las definiciones de cada categoría de Rol y Familia, se clasificaron los 39 perfiles de puesto de trabajo disponibles. Esto fue vital, para poder clasificar de manera objetiva la competencia idónea según el Rol y Familia al que perteneciese el puesto de trabajo. Ver *Figura. 6. Esquema de Competencias*.

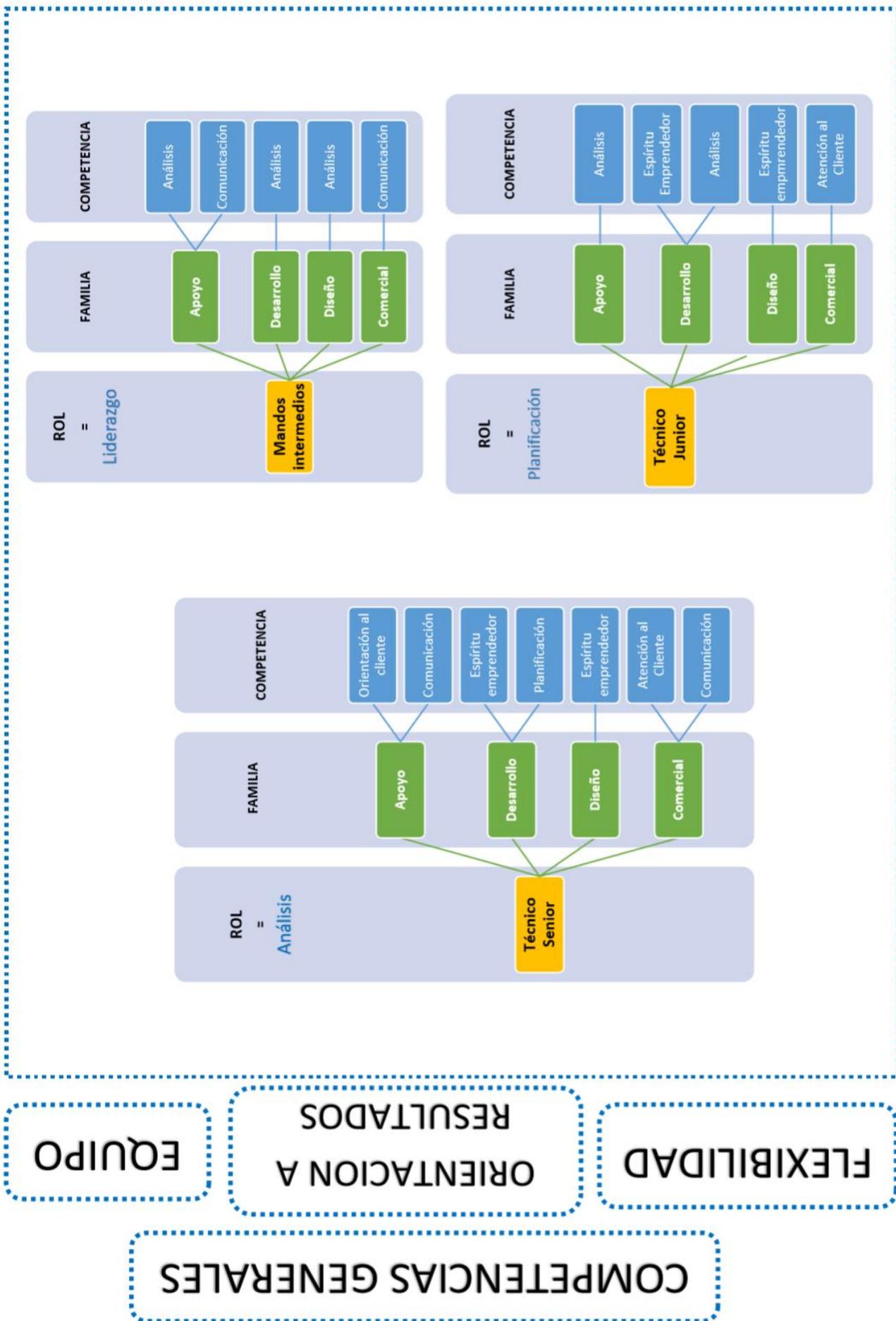


Figura 6. Esquema de Competencias

En la figura 6. Se pueden observar cuáles son las competencias comunes para todos los perfiles de puesto de trabajo. Seguidamente, se ha separado por grupos de Rol, estas son, Técnico Junior, Técnico Senior y Mandos Intermedios, no integrando así al grupo Directivo ya que por ahora este grupo no será evaluado. No obstante, conviene comentar este rol por sí, dado el caso, en un futuro, la empresa decidiese integrarlo o apareciese algún puesto en el organigrama con rol de directivo.

Por otra parte, cada grupo de Rol está formado por las familias definidas previamente, Apoyo, Desarrollo, Diseño y Comercial, aunque esta última sería añadida en el último encuentro con los responsables de Recursos Humanos de Simumak, que veían necesaria una cuarta familia que acogiesen a aquellos puestos con un trato constante o directo con el cliente, ya fuese interno o externo.

Otras de las modificaciones realizadas tras la reunión con la empresa, consistió en determinar a la competencia de **Equipo** como competencia común en lugar de **Orientación al cliente**. Este cambio se debió a que se consideró que Equipo era uno de los pilares más observados en todos los puestos, mientras que Orientación al cliente no era una competencia fundamental en Simumak.

Estas modificaciones, nuevamente, muestran y confirman la flexibilidad de la herramienta, pues en caso de disponer de nuevos perfiles de puesto de trabajo en el organigrama de la compañía, podría dar lugar a que una nueva competencia pasase a formar parte de la familia, así como sus respectivas ponderaciones.

IV. Componentes de la herramienta Versión II

Las modificaciones planteadas por Simumak supusieron un planteamiento nuevo en cuanto a cómo realizar un modelo de herramienta, pues ya no era sólo clasificar los puestos según Rol, sino también en familia.

Para ello, se mantenían un total de cinco competencias con cuatro comportamientos observables cada una. Estas son, las tres competencias comunes que, tras las revisiones mencionadas, quedarían como Flexibilidad, Orientación a Resultados y Equipo. No obstante, la diferencia vendría en las competencias específicas. Lo que antes, en la versión I, eran dos competencias específicas según el Rol del puesto; ahora sería una competencia de Rol y otra competencia de Familia.

La competencia de Rol se define directamente. Esto es:

- ❖ **Técnico Senior:** Análisis.
- ❖ **Técnico Junior:** Planificación.
- ❖ **Mando Intermedio:** Liderazgo.

No obstante, también nos encontraríamos con competencias de Familia, que vienen dadas según el análisis de puestos que se realizó al inicio del proyecto. Estas competencias están dadas según la responsabilidad que contenga cada familia. Esto se puede ver de manera clara en la figura 6. Esquema de Competencias. Donde según la familia, la competencia vendrá dada según el perfil de puesto de trabajo.

Es por esta razón, por lo que en la versión II de la herramienta viene integrada una tabla con cada uno de los 39 perfiles de puesto de trabajo categorizados por Rol y Familia, quedando claras las competencias que van a determinar la evaluación del desempeño del trabajador en función del puesto de trabajo que desempeñe.

El mayor problema al que nos enfrentamos en el diseño de esta versión II de la herramienta, es la ponderación de los comportamientos. Esto se debe a que, al insertar un nuevo grupo categorizado, la matriz a tener en cuenta para obtener un único resultado, se hace mucho mayor, por lo que hay ponderaciones diferentes según familia y según rol.

Si en la versión I, disponíamos de 4 archivos Excel, uno para cada Rol, en esta segunda versión se dio un paso más allá y se buscó la manera de unificar todo en un único Excel.

Es por esto por lo que el Excel tiene cuatro hojas, que siguen el formato empleado en la primera versión:

- Una primera hoja, denominada “Instrucciones”, donde se explica el funcionamiento de la herramienta.
- Una segunda hoja “Determinación de Competencias”, donde se adjunta una tabla con los puestos y departamentos al que pertenece cada puesto, así como la competencia de Familia y Rol que determina la evaluación para cada puesto.
- Una tercera hoja, denominada “Competencias”, donde se mantiene la valoración subjetiva que el evaluador dispone del evaluado acorde a la definición de cada competencia.

- Por último, una cuarta hoja, denominada “Comportamientos”, donde se valora de manera objetiva cada una de las cinco competencias en función de cuatro comportamientos observables cada una.

VALORACIÓN OBJETIVA DE COMPETENCIAS														
NOMBRE EVALUADO:														
PUESTO DE TRABAJO:	ARTISTA 3D JUNIOR													
EVALUADOR:														
RESULTADO FINAL DE COMPORTAMIENTOS EVALUADOS=	10													
<p>Equipo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pide opinión al equipo para conseguir los objetivos, fomentando la diversidad de opiniones en su entorno</td> <td>35,00%</td> </tr> <tr> <td>Ofrece ayuda, promoviendo la colaboración dentro y fuera de la organización para lograr mejores resultados</td> <td>24,00%</td> </tr> <tr> <td>Prioriza el objetivo común sobre sus intereses individuales</td> <td>18,00%</td> </tr> <tr> <td>Reacciona positivamente a las críticas de sus compañeros y mejora sus actuaciones en consecuencia</td> <td>23,00%</td> </tr> <tr> <td>1,8</td> <td>18,00%</td> </tr> </tbody> </table>			Valoración	Técnico Junior	Pide opinión al equipo para conseguir los objetivos, fomentando la diversidad de opiniones en su entorno	35,00%	Ofrece ayuda, promoviendo la colaboración dentro y fuera de la organización para lograr mejores resultados	24,00%	Prioriza el objetivo común sobre sus intereses individuales	18,00%	Reacciona positivamente a las críticas de sus compañeros y mejora sus actuaciones en consecuencia	23,00%	1,8	18,00%
Valoración	Técnico Junior													
Pide opinión al equipo para conseguir los objetivos, fomentando la diversidad de opiniones en su entorno	35,00%													
Ofrece ayuda, promoviendo la colaboración dentro y fuera de la organización para lograr mejores resultados	24,00%													
Prioriza el objetivo común sobre sus intereses individuales	18,00%													
Reacciona positivamente a las críticas de sus compañeros y mejora sus actuaciones en consecuencia	23,00%													
1,8	18,00%													
<p>Orientación a Resultados</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Se asegura de que, una vez finalizado el trabajo, cumple con todos los requisitos de calidad</td> <td>43,00%</td> </tr> <tr> <td>Consigue terminar sus tareas en el plazo comprometido</td> <td>23,00%</td> </tr> <tr> <td>Propone y realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras</td> <td>23,00%</td> </tr> <tr> <td>Persevera en sus tareas, haciendo el seguimiento y corrección de las desviaciones que aparezcan</td> <td>11,00%</td> </tr> <tr> <td>2,5</td> <td>25,00%</td> </tr> </tbody> </table>			Valoración	Técnico Junior	Se asegura de que, una vez finalizado el trabajo, cumple con todos los requisitos de calidad	43,00%	Consigue terminar sus tareas en el plazo comprometido	23,00%	Propone y realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras	23,00%	Persevera en sus tareas, haciendo el seguimiento y corrección de las desviaciones que aparezcan	11,00%	2,5	25,00%
Valoración	Técnico Junior													
Se asegura de que, una vez finalizado el trabajo, cumple con todos los requisitos de calidad	43,00%													
Consigue terminar sus tareas en el plazo comprometido	23,00%													
Propone y realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras	23,00%													
Persevera en sus tareas, haciendo el seguimiento y corrección de las desviaciones que aparezcan	11,00%													
2,5	25,00%													
<p>Flexibilidad</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Se integra de forma natural en diferentes grupos de trabajo formados por personas con perfiles diferentes al suyo</td> <td>14,00%</td> </tr> <tr> <td>Reacciona agilmente ante urgencias o imprevistos en la realización de tareas de diferentes naturaleza o área de especialización</td> <td>24,00%</td> </tr> <tr> <td>Se adapta a diferentes formas de hacer las cosas e improvisa con éxito en su contexto habitual</td> <td>18,00%</td> </tr> <tr> <td>Reacciona positivamente ante cambios en las instrucciones o prioridades previamente marcadas</td> <td>44,00%</td> </tr> <tr> <td>1,8</td> <td>18,00%</td> </tr> </tbody> </table>			Valoración	Técnico Junior	Se integra de forma natural en diferentes grupos de trabajo formados por personas con perfiles diferentes al suyo	14,00%	Reacciona agilmente ante urgencias o imprevistos en la realización de tareas de diferentes naturaleza o área de especialización	24,00%	Se adapta a diferentes formas de hacer las cosas e improvisa con éxito en su contexto habitual	18,00%	Reacciona positivamente ante cambios en las instrucciones o prioridades previamente marcadas	44,00%	1,8	18,00%
Valoración	Técnico Junior													
Se integra de forma natural en diferentes grupos de trabajo formados por personas con perfiles diferentes al suyo	14,00%													
Reacciona agilmente ante urgencias o imprevistos en la realización de tareas de diferentes naturaleza o área de especialización	24,00%													
Se adapta a diferentes formas de hacer las cosas e improvisa con éxito en su contexto habitual	18,00%													
Reacciona positivamente ante cambios en las instrucciones o prioridades previamente marcadas	44,00%													
1,8	18,00%													
<p>Planificación</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utiliza y optimiza los recursos asignados de forma eficaz</td> <td>30,00%</td> </tr> <tr> <td>Gestiona su tiempo eficientemente, anticipándose al cumplimiento de las prioridades y plazos urgentes establecidos</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>Trabaja con un método o sistema de seguimiento y control aplicados a su área</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>Organiza las tareas a realizar mediante los criterios establecidos por la Compañía</td> <td>30,00%</td> </tr> <tr> <td>2,5</td> <td>25,00%</td> </tr> </tbody> </table>			Valoración	Técnico Junior	Utiliza y optimiza los recursos asignados de forma eficaz	30,00%	Gestiona su tiempo eficientemente, anticipándose al cumplimiento de las prioridades y plazos urgentes establecidos	20,00%	Trabaja con un método o sistema de seguimiento y control aplicados a su área	20,00%	Organiza las tareas a realizar mediante los criterios establecidos por la Compañía	30,00%	2,5	25,00%
Valoración	Técnico Junior													
Utiliza y optimiza los recursos asignados de forma eficaz	30,00%													
Gestiona su tiempo eficientemente, anticipándose al cumplimiento de las prioridades y plazos urgentes establecidos	20,00%													
Trabaja con un método o sistema de seguimiento y control aplicados a su área	20,00%													
Organiza las tareas a realizar mediante los criterios establecidos por la Compañía	30,00%													
2,5	25,00%													
<p>Espíritu Emprendedor</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Propone planes de acción estratégicos incluso más allá de su parcela de actuación</td> <td>17,00%</td> </tr> <tr> <td>Genera nuevas iniciativas e ideas para mejorar el negocio</td> <td>23,00%</td> </tr> <tr> <td>Demuestra agilidad y firmeza en la toma de decisiones generando un ambiente de autoconfianza y positivismo en su entorno</td> <td>24,00%</td> </tr> <tr> <td>Asume riesgos responsablemente, haciendo un diagnóstico adecuado de las posibles consecuencias</td> <td>36,00%</td> </tr> <tr> <td>1,4</td> <td>14,00%</td> </tr> </tbody> </table>			Valoración	Técnico Junior	Propone planes de acción estratégicos incluso más allá de su parcela de actuación	17,00%	Genera nuevas iniciativas e ideas para mejorar el negocio	23,00%	Demuestra agilidad y firmeza en la toma de decisiones generando un ambiente de autoconfianza y positivismo en su entorno	24,00%	Asume riesgos responsablemente, haciendo un diagnóstico adecuado de las posibles consecuencias	36,00%	1,4	14,00%
Valoración	Técnico Junior													
Propone planes de acción estratégicos incluso más allá de su parcela de actuación	17,00%													
Genera nuevas iniciativas e ideas para mejorar el negocio	23,00%													
Demuestra agilidad y firmeza en la toma de decisiones generando un ambiente de autoconfianza y positivismo en su entorno	24,00%													
Asume riesgos responsablemente, haciendo un diagnóstico adecuado de las posibles consecuencias	36,00%													
1,4	14,00%													

RECUERDA La valoración objetiva es entre 1-10.

Inserta la valoración en las celdas punteadas.

RECUERDA: Estas competencias coinciden con las competencias de Rol (color Azul) y Familia (color Verde) de la tabla establecida en la hoja "Competencias"

Figura 7. Captura de “Competencias” en Herramienta V.II

De esta manera, acorde a la *figura 7. Captura de “Competencias” en Herramienta V.II* se puede observar el resultado final de la herramienta.

En esta captura, se pueden observar elementos indispensables para la empresa:

- Primero, el resultado final de la evaluación de desempeño. Este resultado final viene dado del total de la suma de cada una de las cinco competencias. A su vez, la puntuación de cada competencia viene determinada por:
 - El porcentaje sobre 100% que cada una de las competencias tiene para el puesto de trabajo sobre el que se realiza la evaluación por desempeño.
 - El porcentaje sobre 100% que cada uno de los comportamientos tiene para cada una de las competencias.
- El evaluado tendrá una nota total de 10 si tuviese la valoración total en cada uno de los comportamientos de las cinco competencias.
- Cada puesto de trabajo tendrá las tres competencias comunes, con las ponderaciones pertinentes según importancia, más su competencia de Rol y de Familia que viene dada en la tabla “Determinación de Competencia”, que también tendrá su ponderación pertinente según importancia.

Por tanto, el resultado, único e individual, obtenido en esta evaluación, se tendrá en cuenta para retribución, promociones, planes de formación, etc.

Estos aspectos, serán comentados en los sucesivos epígrafes, puesto que ha sido necesario elaborar un plan de comunicación acerca de esta herramienta de desempeño, así como de un manual en el que se explica cómo dar feedback según los resultados obtenidos a los evaluadores, como una explicación de la utilidad de esta herramienta para el futuro de cada una de las personas que trabajan en la empresa.

5. Manual del plan de evaluación del desempeño y Feedback.

Como se ha podido observar, la herramienta empleada para evaluar en un futuro el desempeño de los trabajadores, requiere tener en cuenta variables y criterios que es primordial que sean comprendidos y aceptados por todos los integrantes de Simumak. Sin embargo, previo a la explicación de la herramienta a los empleados, debe transmitirse la importancia y la necesidad que ha llevado a la Dirección y a Recursos Humanos a implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño.

La gestión del desempeño, según *Aguinis (2005, p.2)*, consiste en un continuo proceso de identificar, medir y desarrollar el desempeño en las organizaciones mediante la unión del desempeño individual y la misión y meta de las entidades. Esto supone que primero, deban haberse estudiado los valores y políticas que definen a la empresa, para que el nuevo sistema de evaluación sea coherente con el funcionamiento y filosofía de la empresa, con el último fin de crear un marco que ofrezca estímulo, apoyo y guía y que ayude a establecer una cultura orientada al desempeño (*Ochurub, Bussin & Goosen, 2012*).

El proceso de implantación de un sistema de evaluación nuevo en una empresa en la que nunca se ha empleado ningún tipo de método enfocado a medir el desempeño de los trabajadores, puede generar incertidumbre y un alto nivel de estrés. Si a esto se le suma el desconocimiento y la falta de práctica en la aplicación del sistema por parte de los responsables y colaboradores, el resultado final puede desembocar en insatisfacción, subjetividad y falta de transparencia.

Es por esto que debe ser un proceso transparente y que disponga de la suficiente información para responder cualquier inquietud que tenga el empleado.

Por este motivo, el desarrollo de la herramienta se acompaña de un manual que explique tanto a colaboradores, como a responsables y directores, la importancia de una buena gestión de la misma. Esto supuso pensar en qué información incluir para que el manual fuera lo más completo y accesible para todos los integrantes de la empresa.

5.1 Estructura

Para desarrollarlo se decidió apoyarse en manuales que ayudaran a la estructuración de la información, así como a la creación de un formato adecuado. Se buscaba que el manual concentrara toda la información clave necesaria para que cualquier persona que quisiera tener una idea general del desarrollo del plan, la pudiera encontrar leyéndolo.

Así se decidió que incluiría los siguientes puntos:

- **Introducción a la Evaluación del Desempeño:** Definición de la evaluación del desempeño, qué se evalúa y qué aplicación final tiene.
- **Justificación de la implantación de una Evaluación del Desempeño en Simumak:** Qué ha llevado a Simumak a tomar la decisión de implantar la Evaluación del Desempeño.
- **Objetivos del Manual:** Se explica la razón de la creación del manual y la aplicabilidad de la herramienta.
- **Descripción de la herramienta:** Se explica a grandes rasgos el contenido y partes que componen la herramienta, así como las competencias genéricas y específicas que se evalúan.
 - **Fases para aplicar la Evaluación del Desempeño:** Se propusieron las fases que según la teoría son más utilizadas para desarrollar el plan de evaluación.
 - **Fase de Establecimiento de Misión:** Al no trabajar Simumak aún por objetivos, se decidió llamar a esta fase el Establecimiento de la Misión, para englobar con ello la mejora que se espera en cada una de las competencias que le corresponden a cada trabajador dependiendo de su puesto.
 - **Fase de Seguimiento:** Los responsables de equipo deberán realizar un seguimiento constante de los colaboradores a su cargo con la finalidad de generar un Feedback constructivo sobre su desempeño.
 - **Fase de Autoevaluación:** Esta fase es de las más importantes, ya que consigue implicación por parte del empleado en su evaluación, pero sobretodo consigue una introspección sobre sus resultados y uno mismo que llevan a un resultado muy positivo y enriquecedor para ellos.

- **Fase de Evaluación:** Tras la autoevaluación que realiza cada empleado individualmente, se reúnen empleado y responsable para comentar los resultados que han obtenido de la misma, así como de la previa evaluación que el responsable ha realizado.
- **Fase de Reconocimiento:** En esta fase, se vuelven a reunir ambas partes para que el responsable comunique la compensación elegida por los resultados obtenidos del empleado, siempre y cuando estén por encima de la puntuación mínima establecida.
- **Calendario:** Se propuso un calendario modelo que recogiese todas las fases que componen el Plan de Evaluación del Desempeño teniendo en cuenta los tiempos que conlleva cada una. Se propuso que la periodicidad y duración de la aplicación de la evaluación del desempeño fuese anual, empezando en enero y terminando en noviembre/diciembre de ese año. Sin embargo, la metodología de trabajo utilizada por Simumak, SCRUM, puede suponer que, aplicar una evaluación del desempeño anual sea poco eficaz y fiable, ya que a lo largo del año se pueden desarrollar varios proyectos muy diferentes entre ellos y que el desempeño del equipo también lo sea. Es por esto que la propia herramienta y el proceso pueden adaptarse a esta filosofía de trabajo, de manera que puedan aplicar la evaluación y realizar las entrevistas de Evaluación y Seguimiento tantas veces como vean necesario.
- **Feedback:** Feedback positivo y consejos a tener en cuenta antes de tener la Entrevista de Evaluación.

5.2 Aplicabilidad

El principal objetivo del manual es ayudar al departamento de Recursos Humanos de Simumak a gestionar la herramienta y el proceso. Se considera un paso previo importante antes de empezar a utilizarla de manera efectiva, ya que, según *Singh, P. & Twalo, T. (2015)*, una pobre aplicación del sistema puede derivar en unas consecuencias muy negativas como son:

- Reducción de la motivación de los empleados.
- Aumento de conflictos y disputas.
- Aumento de la competitividad entre empleados.

- Falta de confianza entre colaboradores y responsables.
- Empobrecimiento de la comunicación entre dirección y staff.
- Sentimiento de injusticia en las valoraciones finales durante la reunión de evaluación con el manager.
- Desconocimiento por parte de los trabajadores al no saber lo que se espera exactamente de ellos.
- Baja presencia de Inteligencia Emocional por parte de los responsables.

Para evitar esa serie de efectos negativos, es primordial empezar por aplicar vías de información para comunicar la situación actual de Simumak, los nuevos cambios y las pautas generales que responsables y colaboradores deberán tener en cuenta para el correcto funcionamiento de la Evaluación del Desempeño. De esta manera se explican en el manual los puntos citados anteriormente de una forma sencilla, clara y directa buscando que un proceso que a simple vista puede parecer tedioso, parezca un plan sencillo con unas fases y un resultado esperado concretos. Se espera con esto reducir el grado de incertidumbre que un proyecto tan complejo y dilatado como este pueda generar

5.3 Feedback

Dentro del manual se ha creado un apartado específico para el Feedback ya que creemos que es de vital importancia para el proceso de aprendizaje de cada trabajador. Un empleado quizá necesite mejorar una o varias cosas pero, puede que no sea consciente de qué es lo que necesitan hacer para mejorar. Brindar retroalimentación no es una tarea fácil y hacerlo de manera exitosa requiere de una serie de habilidades interpersonales. Por esto, se ha creído importante realizar una serie de consejos de como realizar un buen feedback.

“El concepto de *feedback* (retroalimentación) es aquel a través del cual recibimos información u opinión sobre algo que hemos dicho o hecho y que usado de forma adecuada se convierte en un arma de desarrollo personal y profesional”. López Herranz, M. & Curbelo, S. (2013).

Por otro lado, el feedback constructivo si se realiza de forma correcta mejora el desempeño de los empleados, lo que hará que la persona mejore sus resultados e incremente su confianza y motivación.

Además, la retroalimentación contribuye a mejorar las relaciones entre el equipo. Los empleados sienten que se preocupan por ellos y por su aprendizaje y desarrollo. Sienten que se les valora su esfuerzo y dedicación y que se interesan por su mejora y crecimiento continuo.

En este apartado del manual se da información de la importancia del feedback positivo, así como de lo que se quiere conseguir con la entrevista de retroalimentación y los objetivos de la misma.

Para que a los entrevistadores les resulte más fácil poder llevar a cabo este encuentro constructivo, se ha creado una serie de “tips” de cómo desarrollar una buena entrevista y cómo transmitir los resultados de la mejor manera posible.

Los evaluados deben sentirse a gusto y por eso hay que crear un clima idóneo ya que puede afectar a su autoestima y rendimiento en su puesto de trabajo, así como a su relación laboral con sus compañeros. Los comentarios destructivos no aportan valor como podría hacerlo una opinión objetiva y basada en hechos específicos.

Es importante que el feedback esté centrado en las competencias que se requieren para cada puesto, buscando siempre el éxito presente y futuro de la organización y de cada uno de los empleados.

Para realizar la entrevista de retroalimentación, el evaluador se centrará en la plantilla que hemos creado en la herramienta del Sistema de Evaluación del Desempeño (*Ver Anexo II*) para transmitir los resultados de la evaluación al evaluado.

En primer lugar, **el evaluador rellenará la información general del evaluado:**

Información general

- Nombre y apellido del evaluado
- Puesto del evaluado
- Nombre y apellido del evaluador

Posteriormente, el evaluador calificará las competencias a evaluar y definirá comentarios y observaciones que establezca oportunos comentar al evaluado:

TIPS DE CALIFICACIÓN

- Señalar cada una de las competencias a evaluar
- Escribir el porcentaje obtenido del evaluado en cada competencia
- Escribir el porcentaje esperado en función del puesto
- Comentarios y observaciones
- Calcular la puntuación total del evaluado
- Definir aquellos aspectos en los que el evaluado presenta mayores destrezas y habilidades
- Definir aquellos aspectos en los que el evaluado presenta aspectos que necesita mejorar

6. Plan de Comunicación

Tras llevar a cabo la última reunión con nuestro tutor Félix Alarcón, y hacer un visionado global de la herramienta, así como del manual de evaluación del desempeño y el modelo de feedback positivo creado, llegamos a la conclusión de que dado el alcance de nuestro Sistema de Evaluación y al número de personas implicadas en la misma, era necesario llevar a cabo un Plan de Comunicación para dar a conocer a todos los trabajadores dicha herramienta, novedosa y desconocida para la gran mayoría. Por tal motivo el Plan de Comunicación no se encuentra incluido como parte del contenido del Anexo 1, pues fue una decisión que tomamos con posterioridad dado las necesidades que consideramos que tenía la empresa.

Tras leer distintos artículos hemos podido observar que no existe una única definición correcta de lo que es la Comunicación interna, pues los estudiosos y profesionales del campo de los RRHH plantean distintos enfoques. Hemos considerado que una buena definición con la que entender el término es la aportada por Andrade, H (2005), según este autor la Comunicación interna es:

“Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de

diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.”

Otros autores como Morales (2001), completan esta definición diciendo: *“Tres son las grandes funciones de la Comunicación Interna: información, explicación e interrogación. Los trabajadores necesitan estar informados para desarrollar su labor cotidiana. Pero, además, es preciso que se sientan motivados, comprometidos y partícipes de un diálogo. El objetivo último de la comunicación interna es integrar, comprometer y movilizar a las personas en los objetivos de la organización.”*

Inicialmente los planes de comunicación interna tenían un carácter informacional, simplemente se informaba a los trabajadores de los cambios que se llevaban a cabo en la compañía sin ánimo de que los mismos tuvieran participación alguna en el plan.

Aunque es cierto que esta tendencia continúa en gran número de empresas, existe una nueva forma de llevar a cabo los planes de comunicación interna, en los cuales se involucra a los trabajadores a la hora de realizar el plan, de tal modo que exista un intercambio de información entre todos los niveles de la organización. Este es el sistema que más beneficios genera a la organización y el que se debería de intentar llevar a cabo. Capriotti, P. (1998).

6.1 Estructura

Durante la creación del Plan de Comunicación, se consideró que era importante tener una primera visión de cuáles eran los valores corporativos de la compañía, su sector y el número de empleados al que iba a ir dirigido, para que se pudiera adaptar con éxito el proyecto.

Una vez analizada la problemática y teniendo en cuenta el objetivo del Plan de Comunicación, se discernieron las diferentes fases emocionales por las que un trabajador puede pasar a lo largo de un cambio sustancial en su empresa, considerando finalmente que las fases eran las siguientes:

- *Negación al cambio*
- *Rechazo/Rabia*
- *Resignación/Aceptación*
- *Apertura/integración*



Teniendo en cuenta los puntos anteriores, se consideró que la estrategia a seguir debía basarse en las anteriores fases de gestión del cambio, quedando dividida en cuatro etapas, cada una de ellas enfocada en acompañar al trabajador en este proceso de cambio. De tal manera que las etapas de comunicación quedaron establecidas de la siguiente forma:

- *Etapa 1 Informativa:* Se les dará a conocer a los empleados la implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño, así como las fechas en las que se llevará a cabo.
- *Etapa 2 Organizativa:* Se explicará la organización de la Evaluación, alineando los mensajes a los valores de Simumak. En esta fase, se les mostrará a los managers el funcionamiento de la herramienta de Evaluación.
- *Etapa 3 Participación:* Los managers crearán grupos dentro del departamento donde informarán a los empleados de las ventajas del Sistema de Evaluación. En esta fase, los trabajadores se podrán familiarizar con la herramienta y así resolver las dudas que durante la explicación les surgieran.
- *Etapa 4 Cierre:* Se llevará a cabo una jornada en la compañía donde se podrán exponer conclusiones e inquietudes que trabajador y manager pudieran tener respecto al Sistema de Evaluación de Desempeño.

6.2 Aplicabilidad

Son varios los objetivos que se pretenden alcanzar con el Plan de Comunicación y muchos los beneficios que van a repercutir a la empresa si este Plan de Comunicación se aplica de la forma idónea. Mediante el Plan de Comunicación, se pretende que los trabajadores perciban transparencia por parte de la dirección, con ello se mejora la imagen de la organización y se crea una relación más fluida entre la dirección y los empleados.

Permite que los empleados tengan pleno conocimiento de lo que sucede en la empresa y los cambios que se llevan a cabo, lo que facilita que los mismos se realicen con éxito. El fin último es que los trabajadores se sientan partícipes de lo que sucede en la empresa, para así tener trabajadores motivados y comprometidos. Todo ello contribuye a que exista un buen clima laboral, lo que sin duda repercutirá en la calidad del trabajo y por ende en la productividad, la competitividad y los beneficios económicos de la compañía.

En definitiva, un buen Plan de Comunicación favorece a un efectivo funcionamiento de la organización en general.

7. Posibles Costes

Los costes del proyecto han sido calculados en función de las horas empleadas para la realización del mismo.

Partimos de unos primeros datos generales, los cuales son:

Total días trabajados	149
Horas trabajadas/ día	8
Total horas trabajadas	1192
Honorarios de Consultoría	15%

El primero de los datos es 149 días, dado que el proyecto de consultoría empezó en Mayo y la fecha de entrega está prevista para el mes de Noviembre. Es el cómputo de todos los días de los siete meses restándole los días festivos y los fines de semana.

El segundo, hace referencia a las horas que trabaja el empleado para la empresa empleadora, en este caso la consultora. Es el tiempo que se tendrá en cuenta para calcular su salario mensual. Dentro de estas ocho horas hemos entendido que no todas son empleadas para desarrollar el proyecto de consultoría para la empresa Simumak, sino que los consultores dedican su tiempo a distintos proyectos, por lo que a la hora de calcular qué se le facturará a la empresa se tendrá en cuenta sólo una estimación de las horas del día que los consultores dedican a Simumak.

En tercer lugar, encontramos el cálculo total de horas que los consultores trabajan para la consultora durante los siete meses anteriormente mencionados. Este dato nos servirá para calcular el salario total que percibirá el trabajador en ese periodo de tiempo independientemente del tiempo que dedique a cada proyecto. Como se aprecia en la siguiente tabla.

Coste laboral que le supone a la Consultora				
Puestos	Salario mensual	€/hora trabajada	Total horas trabajadas	Total Salario
Consultor Senior	2.100 €/mes	8,75 €/hora	1.192	10.430 €
Consultor Senior	2.100 €/mes	8,75 €/hora	1.192	10.430 €
Consultor Junior	1.500 €/mes	6,25 €/hora	1.192	7.450 €
Consultor Junior	1.500 €/mes	6,25 €/hora	1.192	7.450 €
Consultor Junior	1.500 €/mes	6,25 €/hora	1.192	7.450 €
COSTE TOTAL				43.210 €

Figura 8. Tabla de coste laboral que le supone a la consultora

Y en último y cuarto lugar, nos encontramos con el porcentaje que se aplicará como honorarios de la consultora, en este caso la consultora cargará un margen de un 15%, pues el fin último de la empresa es obtener beneficios económicos por los servicios prestados.

Nuestro proyecto está compuesto por la herramienta de Evaluación del Desempeño, por un Manual del Desempeño y por último por un Plan de Comunicación. Estos tres documentos han hecho que nuestro trabajo se dividiera en tres fases, por lo que a la hora de calcular los gastos hemos considerado que la mejor forma era segregar los gastos según el tiempo empleado para cada una de estas fases. Este desglose permitiría a la empresa Simumak entender de forma más clara los costes a pagar a la consultora.

La primera fase del proyecto consistió en el desarrollo de la herramienta, la cual abarcó todo el plazo establecido hasta la entrega del proyecto. Esta fase significó una mayor dedicación en número de horas y días por parte de los consultores, de tal manera que fueron 4 horas diarias en un total de 149 días. Por otra parte, la segunda y la tercera fase, Desarrollo del Manual de Evaluación de Desempeño y Desarrollo del Plan de Comunicación respectivamente, aun siendo una tarea compleja e igual de importante, supusieron menos tiempo para llevarlas a cabo.

A continuación, se muestra un resumen de los datos mencionados anteriormente (*Ver Figuras 9, 10 y 11*)

Desarrollo Herramienta	
Consultores	5
Nº de Días	149
Nº de horas efectivamente trabajadas por día	4
Total Horas Efectivas	596

Figura 9. Tabla número de horas efectivas en Herramienta

Desarrollo Manual de Evaluación Desempeño	
Consultores	5
Nº de Días	65
Nº de horas efectivamente trabajadas por día	3
Total Horas Efectivas	195

Figura 10. Tabla número de horas efectivas en Manual

Desarrollo Plan de Comunicación	
Consultores	5
Nº de Días	35
Nº de horas efectivamente trabajadas por día	3
Total Horas Efectivas	105

Figura 11. Tabla número de horas efectivas en Plan de Comunicación

Los datos que se muestran anteriormente han servido para calcular el coste total de cada uno de los consultores, teniendo en cuenta el número de horas efectivamente trabajadas. Para ello hemos calculado el coste de la hora del consultor junior y senior y se ha multiplicado por el número de horas efectivas trabajadas en cada fase del proyecto. De esta forma se obtiene el coste total que supone cada consultor para la empresa. (Ver figuras 12 y 13)

Coste Desarrollo Herramienta		
Puestos	Salario Mensual	Coste Total
Consultor Senior	2.100 €	7.823 €
Consultor Senior	2.100 €	7.823 €
Consultor Junior	1.500 €	5.588 €
Consultor Junior	1.500 €	5.588 €
Consultor Junior	1.500 €	5.588 €
		32.408 €

Figura 12. Tabla coste Desarrollo Herramienta

Coste Desarrollo Manual		
Puestos	Salario Mensual	Coste Total
Consultor Senior	2.100 €	2.559 €
Consultor Senior	2.100 €	2.559 €
Consultor Junior	1.500 €	1.828 €
Consultor Junior	1.500 €	1.828 €
Consultor Junior	1.500 €	1.828 €
		10.603 €

Figura 12. Tabla coste Desarrollo Manual

Coste Desarrollo Plan de Comunicación		
Puestos	Salario Mensual	Coste Total
Consultor Senior	2.100 €	1.378 €
Consultor Senior	2.100 €	1.378 €
Consultor Junior	1.500 €	984 €
Consultor Junior	1.500 €	984 €
Consultor Junior	1.500 €	984 €
		5.709 €

Figura 13. Tabla coste Plan de Comunicación.

La suma de los costes totales de cada etapa del proyecto hace un total de 48.720 €.

Coste Estimado del Proyecto de Consultoría		
Coste Total Herramienta		32.408 €
Coste Total Manual		10.603 €
Coste Total Plan		5.709 €
	CT Proyecto	48.720 €

Figura 14. Tabla coste estimado del Proyecto de Consultoría.

Además, como se mencionó anteriormente, con la finalidad de obtener beneficios del proyecto, la consultora establece un margen del 15% el cual se aplica al salario de los consultores, derivando en las siguientes ganancias:

Salario Mensual	Honorarios Consultoría
2.100 €	315 €
2.100 €	315 €
1.500 €	225 €
1.500 €	225 €
1.500 €	225 €
	1.305 €

Figura 15. Tabla de ganancias

Por último, se muestra un cuadro final donde aparece el coste total del proyecto, así como los honorarios percibidos por la consultora.

Coste Final Proyecto	
Coste Total Proyecto	48.720 €
Honorarios	1.305 €
Total	50.025 €

Figura 16. Tabla Coste Final del Proyecto

8. Evaluación del proyecto

Tras la finalización del proyecto, y echando la vista atrás a todo el proceso de trabajo seguido, observamos que aún que es cierto que hemos encontrado dificultades a lo largo del mismo, no podemos decir que estas dificultades vinieran por parte de Simumak, pues el departamento de Recursos Humanos siempre se ha mostrado a nuestra disposición, no sólo prestándonos el material necesario para poder comprender la empresa y poder realizar nuestro trabajo, sino también a la hora de concertar reuniones para presentarles nuestros avances y para solventar cualquier duda que nos hubiera surgido.

Por otro lado, la falta de conocimientos técnicos para llevar a cabo el Sistema de Evaluación de Desempeño nos dificultó a la hora de saber cómo estructurar y llevar a cabo el proyecto, no obstante, con la ayuda de nuestro tutor y con la de la empresa, pudimos establecer el modo de actuación y de realización de las diferentes etapas y tareas que debíamos llevar a cabo.

Tuvimos que tener mucha perseverancia y tolerancia a la frustración, un ejemplo de ello fue cuando se realizó la primera versión de la herramienta de Evaluación del Desempeño. Se trabajó muy duro para realizarla y poder mostrársela a la empresa como primer paso para realizar el proyecto. Aunque ésta gusto a Simumak, no terminaban de visualizar cómo esta herramienta podía adaptarse a la cultura de la empresa, por lo que nos comentaron todo lo que consideraban necesario para que la misma se pudiera adaptar perfectamente a la empresa. Con todo ello, comenzamos a investigar y a buscar otro modo de hacer para que así la herramienta encajara con las expectativas que la tenían.

Sin embargo, y tras las diferentes dificultades que hemos tenido durante la realización del trabajo, ha sido un proyecto muy enriquecedor para todos los integrantes del grupo, puesto que aprendes desde la experiencia un proceso importante de Recursos Humanos como es la Evaluación del Desempeño. Es un proceso que diseñas y creas desde primera persona, con sus dificultades y poniéndote en la piel de un profesional de este ámbito.

Una vez finalizado, hemos aprendido muchos conceptos nuevos y muchos procesos desconocidos relacionados con la Evaluación del Desempeño, pero también hemos aprendido a trabajar en equipo, a ayudarnos cuando algún miembro lo necesitaba, a tomar decisiones en momentos críticos y a escuchar al resto de compañeros cuando mostrábamos una opinión.

Como conclusión final, estamos muy satisfechos y contentos por haber superado el reto que suponía un trabajo como éste y esperamos que la herramienta creada para Simumak pueda ser útil y puedan implantarla con éxito en la empresa.

Finalmente, nos gustaría mostrar nuestro agradecimiento tanto a la universidad como a Simumak por habernos dado la oportunidad de llevar a cabo este proyecto.

9. Referencias Bibliográficas

Evaluación de desempeño

- Domeyer, Diane (2005a) Planning for performance reviews *I. Women in Business Magazine*. American Business Women's Association. January-February.
- Parkinson, Mark (2003) *Aplicación de la Psicología en los Negocios*. México DF: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Grote, Dick (2002) *The Performance Appraisal Question and Answer Book: a Survival Guide For Managers*. New York: American Management Association
- Farmer, Juliet (2004). How to get the most from Performance Reviews. *Magazine of Physical Therapy*, November.
- Blanchard, Ken (1998). *¡A la Carga! Gung Ho!*. Bogotá: Editorial Norma.
- Molina, Henry (1999). Establecimiento de Metas, Comportamiento y Desempeño. *Revista Estudios Gerenciales*. New Orleans: Universidad ICESI. Septiembre.
- Jerónimo Corral, (2016). *Adiós a la evaluación del desempeño*. Sitio web: <http://www.solorrh.com/management/item/1719-adios-a-la-evaluacion-del-desempeno>
- Díaz E., Pinillos M.J., Soriano I.; *Dirección por objetivos: La dirección participativa*; Madrid: Cátedra Madrid Excelente (2009). Sitio Web: <http://datos.bne.es/>
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Ediciones Granica SA.

Manual del Plan de Evaluación del Desempeño y Feedback

- Aguinis, H. (2005). *Performance management*. Edinburgh: Heriot-Watt University.
- Ochurub, M., Bussin, M., & Goosen, X. (2012). Organisational readiness for introducing a performance management system. *SA Journal of Human Resources Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 10(1), Art. #389, 11 págs. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v10i1.389>

- Singh, P., & Twalo, T. (2015). Effects of poorly implemented performance management systems on the job behavior and performance of employees. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 14(1), 79.
- López Herranz, M. & Curbelo, S. (2013). *La importancia de dar feedback positivo en la empresa*. Zoom News. Extraído el día 15 de octubre de 2016 en: <http://www.zoomnews.es/98767/espacio-coaching/importancia-dar-feedback-positivo-empresa>
- Piquera, C. (2014). *Tipos de Feedback y su impacto. Cómo motivar y tener resultados*. CésarPiqueras.com. Extraído el 14 de octubre de 2016 en: <https://www.cesarpiqueras.com/tipos-de-feedback/>

Plan de comunicación

- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. Reporte C&D–Capacitación y Desarrollo, 13, 5-7.
- MORALES, F: (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000, Barcelona.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.

Enlaces

- Proyectos Ágiles <https://proyectosagiles.org/> (visitada por última vez el 05/07/2016)
- BBVA <http://www.bbvacontuempresa.es/> (visitada por última vez el 09/08/2016)
- Emprendices Comunidad de Emprendedores <https://www.emprendices.co/> (visitada por última vez el 09/08/2016)
- The performance management and appraisal resource center <http://performance-appraisals.org/> (visitada por última vez 31/08/2016)



simumak
simulation & training solutions

PROPUESTA DE COLABORACIÓN PROFESIONAL

Tutor

Félix Alarcón

Colaborador

Juan Castellano

Alumnos

Arancha Caballero García, Carlos Herrera Saiz, Keyla Jiménez Valido, Irene Rodríguez
Orozco y Andrea Sanz Rodríguez

ÍNDICE

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	3
1.1. Organigrama de Simumak	6
1.2. Necesidades de Simumak	7
2. OBJETIVO	7
3. DESGLOSE DE TAREAS	9
3.1. Perfil por competencias	9
3.2. Dirección por objetivos	9
3.3. Manual de evaluación del desempeño	10
3.3.1. Fase de planificación	10
3.3.2. Fase de seguimiento y apoyo	10
3.3.3. Fase de evaluación	11
3.3.4. Fase de reconocimiento	11
4. PLANIFICACIÓN DE TAREAS	12
5. ENTREGABLES	14

PROPUESTA DE COLABORACIÓN PROFESIONAL - **SIMUMAK**

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Simumak es una empresa fundada en el año 2005 por el actual Director General y el Director Técnico, David Roper y David Morán. Sus inicios consistieron en la creación de un simulador para una feria de marketing, y fue en 2010-2011 cuando enfocaron la producción de los simuladores hacia el sector de la formación, especialmente dirigidos al sector de la automoción, ya que la finalidad lúdica original no estaba teniendo el impacto deseado en el mercado. También se han creado simuladores de vehículos militares. La empresa pertenece al Sector de la Ingeniería, pues su actividad y línea de negocio abarca desde el diseño inicial del producto hasta la elaboración del software, hardware y fabricación del mismo. En un futuro, Simumak pretende desarrollar una línea de venta de simuladores de motos.

Simumak, es una empresa especializada en el desarrollo de soluciones formativas de altas prestaciones basadas en la simulación. Entre sus servicios, ofrecen la gestión de usuarios y el almacenamiento de la información que se obtiene de los entrenamientos a través de la aplicación Sócrates y Sim Fleet Manager.

La misión principal de la empresa es la Seguridad, reduciendo los riesgos de accidentes a través de una mejor formación, así como la productividad, la sostenibilidad y la rentabilidad, adaptando los modelos de simuladores a las necesidades de los clientes. Todo ello, teniendo en cuenta siempre los valores que definen la compañía, que son la adaptación al cambio, trabajo en equipo, compromiso y excelencia, horizontalidad y cercanía, innovación tecnológica y conciliación familiar, con el fin de conseguir que los simuladores se conviertan en la herramienta idónea para colaborar en la formación de conductores y operarios.

La empresa mantiene la fabricación de todos sus productos en el territorio español, en su fábrica situada en Segovia. En Madrid, se encuentra la sede corporativa en la que se toman todas las decisiones estratégicas acerca de la compañía, con una plantilla de unos 60 empleados a día de hoy.

En los últimos años, Simumak ha establecido acuerdos de colaboración con entidades y empresas para el desarrollo y comercialización de sus productos, expandiendo su presencia al resto del mundo. Una de esas empresas es Everis Aeroespacial y Defensa, una consultoría española que en 2012 compró participaciones sociales de la empresa e hizo a Simumak parte de su grupo empresarial. Gracias a los nuevos acuerdos, Simumak ha ganado presencia en países como Brasil, Francia, Chile, Portugal, Argentina o México.



Actualmente, el mercado más importante es Brasil con casi dos mil ochocientos simuladores y con una previsión de instalar unos mil adicionales. El proyecto de Brasil se inició hace dos o tres años de la mano de Everis. En los últimos seis meses se ha aumentado considerablemente la instalación de simuladores debido a la normativa surgida tras la

decisión del Consejo Nacional de Tráfico brasileño de introducir la simulación en el programa lectivo para obtener el carnet de conducir, ya que serán obligatorias 5 aulas de 30 minutos en simulador para cada alumno antes de las prácticas a bordo del vehículo real.

Actualmente en Brasil, existe una unidad productiva que cuenta con una plantilla de 150 empleados, 3 de ellos expatriados españoles. Por una parte, está el taller con un número reducido de empleados y por otro lado, el departamento de Postventa, que es el negocio principal formado por 110 técnicos de instalación y mantenimiento de simuladores. Por otra parte, concentra las áreas de soporte propias de administración y finanzas, Recursos Humanos y Logística. Finalmente, hay personal intermediario dedicado a gestionar las relaciones entre técnicos de instalación y clientes.

Debido al volumen de simuladores requeridos por el mercado, es posible que se produzca la apertura de una fábrica en Brasil.

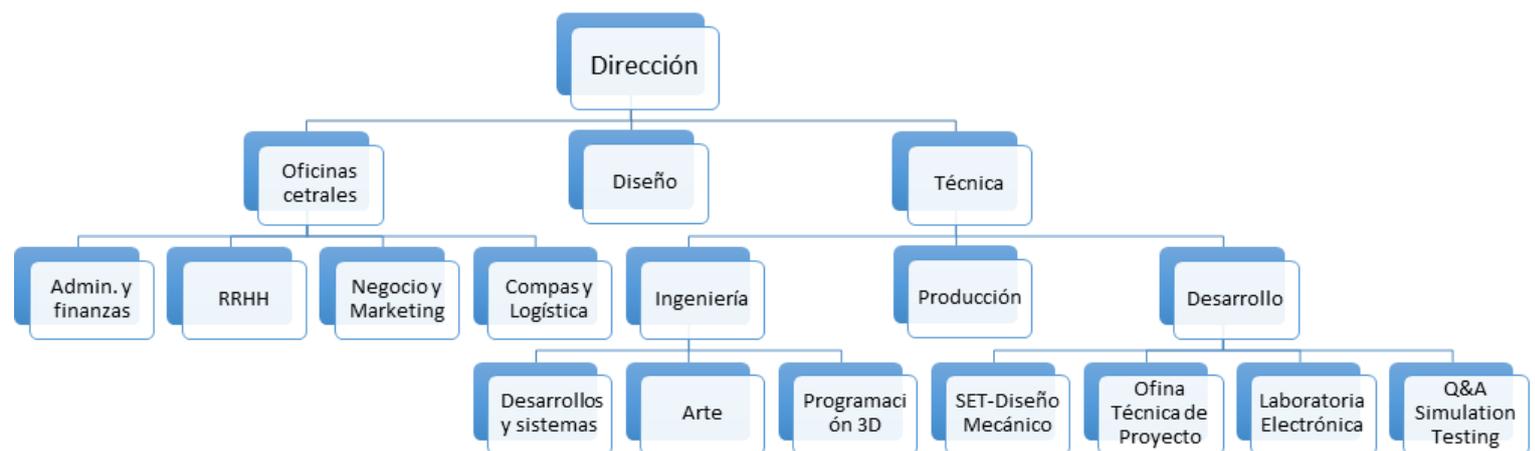
Simumak también opera en otros países, como Francia, siendo la segunda fuerza de mercado, y Chile, especializado en la venta de camiones. La empresa también cuenta con simuladores de vehículos militares en países como Egipto y los Emiratos Árabes. Además, se está abriendo mercado en Portugal, Argentina y México.

1.1 Organigrama de Simumak

La estructura de la sede corporativa residente en España consiste en 3 áreas: Diseño, Técnica y Oficinas Centrales.

Dentro del área de Diseño, Simumak cuenta con un número de trabajadores centrados en el propio diseño de los simuladores.

El área Técnica es una de las más sustanciales ya que integra todos los departamentos dedicados al diseño digital de los simuladores, desarrolladores web y programación entre otras. Esta incluye un Departamento de Arte, dedicado al diseño gráfico (2D-3D). También disponen de un departamento de Desarrollos de Sistemas, donde se tratan las incidencias y las aplicaciones que utiliza el cliente. Un Departamento de Programación, el cual se divide en *Contenidos* (diseño de niveles) y *CORE* (programadores que ensamblan las partes digitales que componen el simulador).



Por otro lado, cuenta con un departamento de Diseño Mecánico y otro de Calidad. En el primero, se diseñan las piezas y los movimientos de las mismas, mientras que en el segundo, se valora la calidad del producto así como la comprobación de su correcto funcionamiento mediante Testers. Además, los Product Manager están en contacto permanente con el cliente. Finalmente, poseen un Taller donde trabajan tres técnicos y un jefe de taller.

La tercera y última área es la de Oficinas Centrales. En esta área se encuentra la administración financiera, el área jurídica, Recursos Humanos, Marketing, Desarrollo de negocio y comercio y Compras y Logística.

1.2 Necesidades de Simumak

Debido al crecimiento exponencial que ha experimentado Simumak en los últimos años, los procesos de gestión de personal y desarrollo de negocio se han quedado deficitarios para su eficiente funcionamiento. Esto ha generado la necesidad de rediseñar la política de Recursos Humanos, de forma que pueda afrontar los cambios actuales y futuros de la organización.

Desde Recursos Humanos, las áreas de mejora observadas son las siguientes:

- Actualmente no cuentan con un Plan de formación en la empresa.
- En cuanto a la Selección, se está empezando a implantar la selección por competencias.
- No se dispone de una Valoración del Desempeño.
- En cuanto a la Compensación y Beneficios, no cuentan con un proceso y una política de retribución definida. Está bajo el criterio y el poder de dirección del Comité de Dirección.
- Haciendo referencia a la Cultura y Clima, al no tener una política de RRHH sólida e implantada, no se puede valorar el Clima de la empresa mediante encuestas.

2. OBJETIVO

Debido a todo lo expuesto en el primer apartado y teniendo en cuenta las necesidades anteriores, nuestro objetivo es llevar a cabo una Sistema de Evaluación del Desempeño que consistirá en un sistema mixto entre objetivos cuantitativos y evaluación de competencias. Será aplicable en Simumak España donde en estos momentos no existe formalmente un sistema de evaluación del desempeño, la fijación de objetivos no sigue ningún tipo de procedimiento y se está empezando a implantar el sistema de gestión por competencias.

La implantación de este Sistema de Evaluación del Desempeño ayudará a la empresa a:

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar políticas salariales y de compensación
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo, fomentando un buen clima laboral
- Prever feedback para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.
- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

Como se puede observar, creemos que implantando este Sistema se pueden mejorar una gran cantidad de áreas y es por eso por lo que hemos decidido llevar a cabo este proyecto.

3. DESGLOSE DE TAREAS

Perfiles por competencias

Haciendo uso del Diccionario de Competencias de Simumak elaboraremos el perfil de competencias. Recopilaremos información sobre las funciones y características de los 30-35 puestos de Simumak. Una vez realizado este primer paso, determinaremos qué competencias tanto generales como técnicas son necesarias para desempeñar de forma eficaz y eficiente cada puesto. Fijándonos en cada una de estas, procederemos a determinar el nivel de competencia que requiere el puesto en concreto.

Dirección por objetivos

La finalidad de esta fase es especificar las metas que guiarán las acciones del equipo a lo largo del año. Los objetivos los definiremos teniendo en cuenta el modelo **MARTE**.

Llevaremos a cabo las distintas fases:

1. Análisis actual de la aplicación por objetivos de Simumak. Dado que los managers son los encargados de definir los objetivos, nos reuniremos con ellos con el fin de obtener una visión de los objetivos en base a los cuales se rige la compañía.
2. Investigación y contraste de la metodología de Simumak con las tendencias actuales. Investigaremos las últimas metodologías aplicadas en el mercado en relación a la definición de objetivos, con el fin de adoptar la más adecuada a las necesidades de Simumak.
3. Realizar nueva propuesta de dirección por objetivos. Con la información recabada y la metodología investigada se elaborará una propuesta beneficiosa y alineada con la cultura y los valores de la empresa.

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fase de Planificación

El objetivo de esta fase es definir las actividades, asignar las tareas y determinar los recursos necesarios para conseguir las metas y los objetivos establecidos. Los responsables se reunirán con sus colaboradores para fijar las competencias que deben desempeñar acorde con su puesto, así como los objetivos marcados para el año.

Esta fase agrupará los siguientes puntos:

1. Índice del Manual
2. Ponderación de competencias y objetivos de acuerdo a la estrategia de Simumak
3. Establecer el propósito de la evaluación
4. Evaluadores implicados en la evaluación
5. Indicadores de desempeño
6. Herramientas de evaluación

Fase de Seguimiento, apoyo y feedback

Los responsables de equipo deben realizar un seguimiento constante al trabajo del colaborador con la finalidad de generar feedback constructivo y permanente sobre su desempeño. Es positivo que se cree un calendario orientativo para revisar el desempeño del trabajador. Lo importante de esta fase es el acompañamiento que los jefes dan a sus colaboradores durante el año para asegurar que los objetivos sean alcanzados. Los jefes son responsables de guiar y animar a sus empleados, mostrándoles la manera para conseguir los objetivos propuestos.

Se realizará un manual detallado con consejos dirigidos a los managers de cómo se puede realizar un buen feedback.

Para ello llevaremos a cabo los siguientes pasos:

1. Establecer el propósito de la Evaluación.
2. Evaluadores implicados en la evaluación.
3. Herramientas de evaluación.
4. Descripción de la fase de Seguimiento.

Fase de evaluación

En esta fase tanto los jefes como sus colaboradores revisan y califican los resultados obtenidos durante todo el año, teniendo como base los objetivos establecidos durante la Fase de Planificación. El objetivo de esta fase es revisar el cumplimiento de los objetivos con la finalidad de establecer acciones de mejora en aquellos en los cuales no se ha obtenido un óptimo desempeño por parte del trabajador. Se crearán oportunidades de mejora, implantando un Plan de desarrollo individual, de tal manera que sus colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año. Esta Fase se realiza pasado un año de la Fase de planificación. Para ello realizaremos lo siguiente:

1. Entrevista al final de año donde se valore las competencias y los objetivos obtenidos por el empleado
2. Determinación de las escalas de calificación
3. Plan de desarrollo individual (PDI)
4. Establecer el propósito de la Evaluación
5. Evaluadores implicados en la evaluación
6. Herramientas de evaluación
7. Descripción de la fase de Evaluación

Fase de reconocimiento

En esta fase el jefe reconoce el trabajo realizado por sus colaboradores. Si el resultado de la evaluación del desempeño es favorable, éste puede establecer mecanismos de reconocimiento, ya bien sea aplicados a la retribución, a la formación, a la promoción etc. Es apropiado que se establezca una calificación mínima, la cual el trabajador debe alcanzar para optar a estas recompensas. Esta calificación mínima, debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores.

Las pautas que seguiremos serán las siguientes:

1. Establecer el propósito de la Evaluación
2. Evaluadores implicados en la evaluación

3. Herramientas de evaluación
4. Descripción de la fase de Reconocimiento
5. Posibles Planes de acción (promoción, formación, política retributiva)

4. PLANIFICACIÓN DE TAREAS

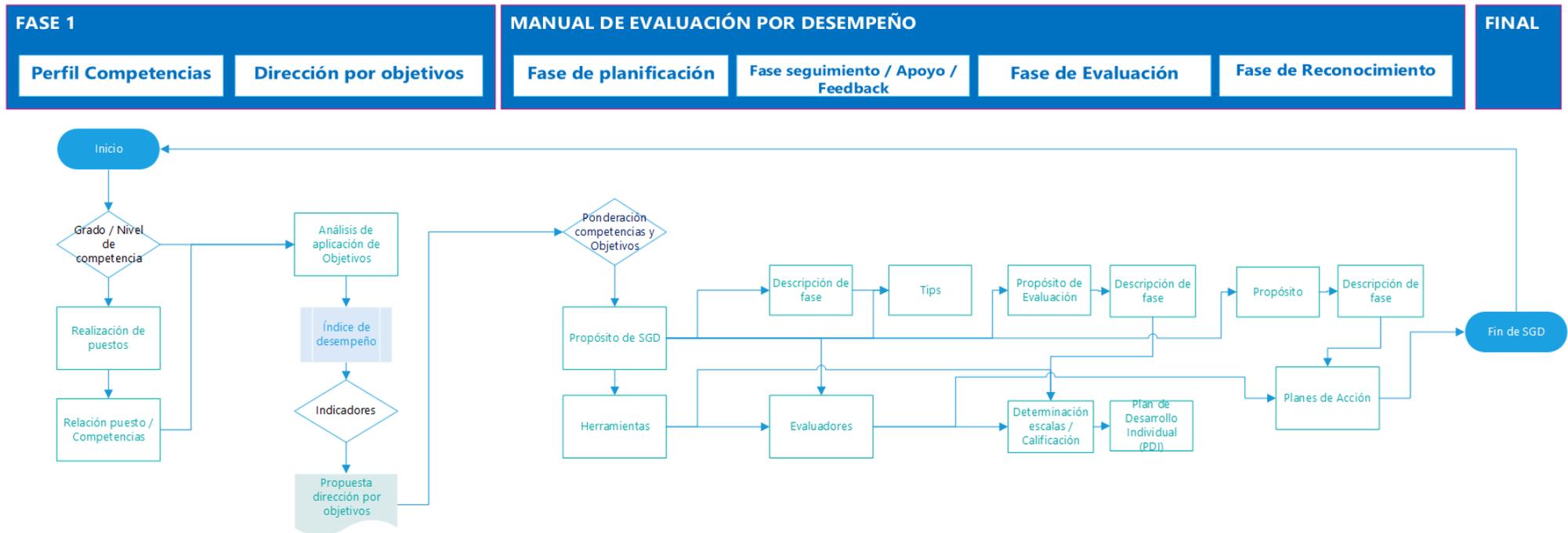
TAREAS	
PERFIL DE COMPETENCIAS	
1. Terminar propuesta	19 y 20 Mayo
2. Entregable propuesta	20 Mayo
3. Toma decisión: clasificación competencias, grados y nivel	23-27 Mayo
4. Realización de "x" puestos	Junio
5. Feedback de Simumak	Junio
6. Relación competencias-puesto 10 puestos	Junio
7. Reunión con Simumak	13-17 junio
8. Perfil por competencias resto de puestos	Junio
9. Entregable perfiles por competencias (modelo)	Junio
10. Entregable perfiles por competencias (final)	30 jun. 2016
DIRECCIÓN POR OBJETIVOS	
1. Análisis actual de aplicación de objetivos en Simumak	4-8 julio
2. Investigación y contraste metodologías actuales con Simumak	4-8 julio
3. Índice de desempeño	7-15 julio
4. Indicadores	7-15 julio
5. Diseño de propuesta dirección por objetivos	4-18 julio
6. Reunión con Simumak	18-22 julio
7. Entregable Propuesta Dirección por Objetivos (final)	Finales Julio
MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SIMUMAK	
FASE DE PLANIFICACIÓN	
1. Índice del Manual	Semana 1
1. Ponderación de competencias y objetivos de acuerdo a estrategia Simumak	Semana 1
2. Establecer el propósito de la Evaluación	Semana 1
3. Evaluadores implicados en la evaluación	Semana 1

4. Indicadores de desempeño	Semana 1
5. Herramientas de evaluación.	Semana 1
6. Entregable Fase de Planificación (modelo)	Semana 1
7. Entregable Fase de Planificación (final)	Semana 1
FASE DE SEGUIMIENTO, APOYO Y FEEDBACK:	Agosto
1. Establecer el propósito de la Evaluación	Semana 2
2. Evaluadores implicados en la evaluación	Semana 2
3. Herramientas de evaluación	Semana 2
4. Descripción de la fase de Seguimiento	Semana 2
5. Entregable Fase de Seguimiento	Semana 2
6. Entregable Tips Feedback	Semana 2
FASE DE EVALUACIÓN	Agosto
1. Establecer el propósito de la Evaluación	Semana 3
2. Evaluadores implicados en la evaluación	Semana 3
3. Herramientas de evaluación.	Semana 3
4. Descripción de la fase de Evaluación	Semana 3
5. Determinación de escalas de calificación	Semana 3
6. Plan de desarrollo Individual (PDI)	Semana 3
7. Entregable Fase de Evaluación (modelo)	Semana 3
8. Entregable Fase de Evaluación (final)	Semana 3
FASE DE RECONOCIMIENTO	Agosto
1. Establecer el propósito de la Evaluación	Semana 4
2. Evaluadores implicados en la evaluación	Semana 4
3. Herramientas de evaluación.	Semana 4
4. Descripción de la fase de Reconocimiento	Semana 4
5. Posibles Planes de acción (promoción, formación, política retributiva)	Semana 4
6. Entregable Fase de Reconocimiento (modelo)	Semana 4
7. Entregable Fase de Reconocimiento (final)	Semana 4
ENTREGA TFM GRUPAL	3/10/2016

5. ENTREGABLES

<p>Propuesta de Colaboración Profesional</p>	<p>Documento previo a la realización del Trabajo Fin de Máster, que será entregado a la compañía Simumak detallando la situación actual de la empresa, el objetivo y necesidades de la misma y finalmente el desglose de tareas y su correspondiente plan de entrega.</p>
<p>Perfil por competencias de los puestos</p>	<p>Conjunto de puestos que conforman la plantilla incluyendo las competencias asignadas a cada uno de ellos, teniendo en cuenta sus funciones y el nivel requerido para el desempeño de las mismas.</p>
<p>Dirección por objetivos</p>	<p>Guía para la elaboración de objetivos adaptados a Simumak, marcando los pasos que deberán seguir los responsables para una adecuada gestión del desempeño por objetivos.</p>
<p>Manual de Sistema de Evaluación de Desempeño</p>	<p>Documento que se entregará a la compañía especificando las distintas fases del sistema de evaluación de desempeño a implantar teniendo en cuenta la cultura, valores y política de Simumak.</p>

DIAGRAMA DE FLUJO





VALORACIÓN OBJETIVA DE COMPETENCIAS

NOMBRE EVALUADO: _____

PUESTO DE TRABAJO: _____

ARTISTA 3D JUNIOR

EVALUADOR: _____

RESULTADO FINAL DE COMPORTAMIENTOS EVALUADOS= **10**

RECUERDA La valoración objetiva es entre 1-10.

Inserta la valoración en las celdas punteadas.

Equipo	Valoración	Técnico Junior
Pide opinión al equipo para conseguir los objetivos, fomentando la diversidad de opiniones en su entorno	10	35,00%
Ofrece ayuda, promoviendo la colaboración dentro y fuera de la organización para lograr mejores resultados	10	24,00%
Prioriza el objetivo común sobre sus intereses individuales	10	18,00%
Reacciona positivamente a las críticas de sus compañeros y mejora sus actuaciones en consecuencia	10	23,00%
	1,8	18,00%

Orientación a Resultados	Valoración	Técnico Junior
Se asegura de que, una vez finalizado el trabajo, cumple con todos los requisitos de calidad	10	43,00%
Consigue terminar sus tareas en el plazo comprometido	10	23,00%
Propone y realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras	10	23,00%
Persevera en sus tareas, haciendo el seguimiento y corrección de las desviaciones que aparezcan	10	11,00%
	2,5	25,00%

Flexibilidad	Valoración	Técnico Junior
Se integra de forma natural en diferentes grupos de trabajo formados por personas con perfiles diferentes al suyo	10	14,00%
Reacciona agilmente ante urgencias o imprevistos en la realización de tareas de diferentes naturaleza o área de especialización	10	24,00%
Se adapta a diferentes formas de hacer las cosas e improvisa con éxito en su contexto habitual	10	18,00%
Reacciona positivamente ante cambios en las instrucciones o prioridades previamente marcadas	10	44,00%
	1,8	18,00%

Planificación	Valoración	Técnico Junior
Utiliza y optimiza los recursos asignados de forma eficaz	10	30,00%
Gestiona su tiempo eficientemente, anticipándose al cumplimiento de las prioridades y plazos urgentes establecidos	10	20,00%
Trabaja con un método o sistema de seguimiento y control aplicados a su área	10	20,00%
Organiza las tareas a realizar mediante los criterios establecidos por la Compañía	10	30,00%
	2,5	25,00%

Espíritu Emprendedor	Valoración	Técnico Junior
Propone planes de acción estratégicos incluso más allá de su parcela de actuación	10	17,00%
Genera nuevas iniciativas e ideas para mejorar el negocio	10	23,00%
Demuestra agilidad y firmeza en la toma de decisiones generando un ambiente de autoconfianza y positivismo en su entorno	10	24,00%
Asume riesgos responsablemente, haciendo un diagnóstico adecuado de las posibles consecuencias	10	36,00%
	1,4	14,00%

RECUERDA: Estas competencias coinciden con las competencias de **Rol** (color Azul) y **Familia** (color Verde) de la tabla establecida en la hoja "Competencias"

OBSERVACIONES:

MANUAL DE DESEMPEÑO



simumak
simulation & training solutions

Introducción

La evaluación del desempeño es un instrumento muy valioso para comprobar el grado de adquisición de los objetivos tanto individuales como grupales de un conjunto de trabajadores. Este sistema, acompañado de una herramienta, permite medir de forma objetiva e integral su rendimiento o conducta profesional, determinando la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza. La evaluación del desempeño es considerada un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas.

La retribución por desempeño está adquiriendo cada vez más importancia en las empresas españolas. Las Organizaciones tratan de gestionar mejor el salario fijo y cada vez es más habitual que utilicen esta herramienta para ello.



Esta herramienta nos permite evaluar una serie de actitudes observables:

Competencias profesionales

- Distintas para cada colectivo

Comportamientos específicos

- Ligados a las competencias profesionales



Se trata de un proceso periódico que se suele realizar de forma anual o semestral a elección de la empresa, que debe generar un ambiente agradable entre los trabajadores y tener en cuenta siempre la misión, visión y valores de la Organización



Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planearlo adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes.

Justificación

El presente Manual de Evaluación del Desempeño:



- Busca analizar el valor del trabajo realizado por los empleados para así realizar un sistema de retribución equitativo y objetivo, fomentar un buen clima laboral, así como conseguir proporcionar una formación y una promoción más objetiva.

- La herramienta permite medir el nivel de logros y en función de ello tomar decisiones referentes al desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

Esto ha generado la necesidad de rediseñar la política de Recursos Humanos, de forma que pueda afrontar los cambios actuales y futuros de la organización.



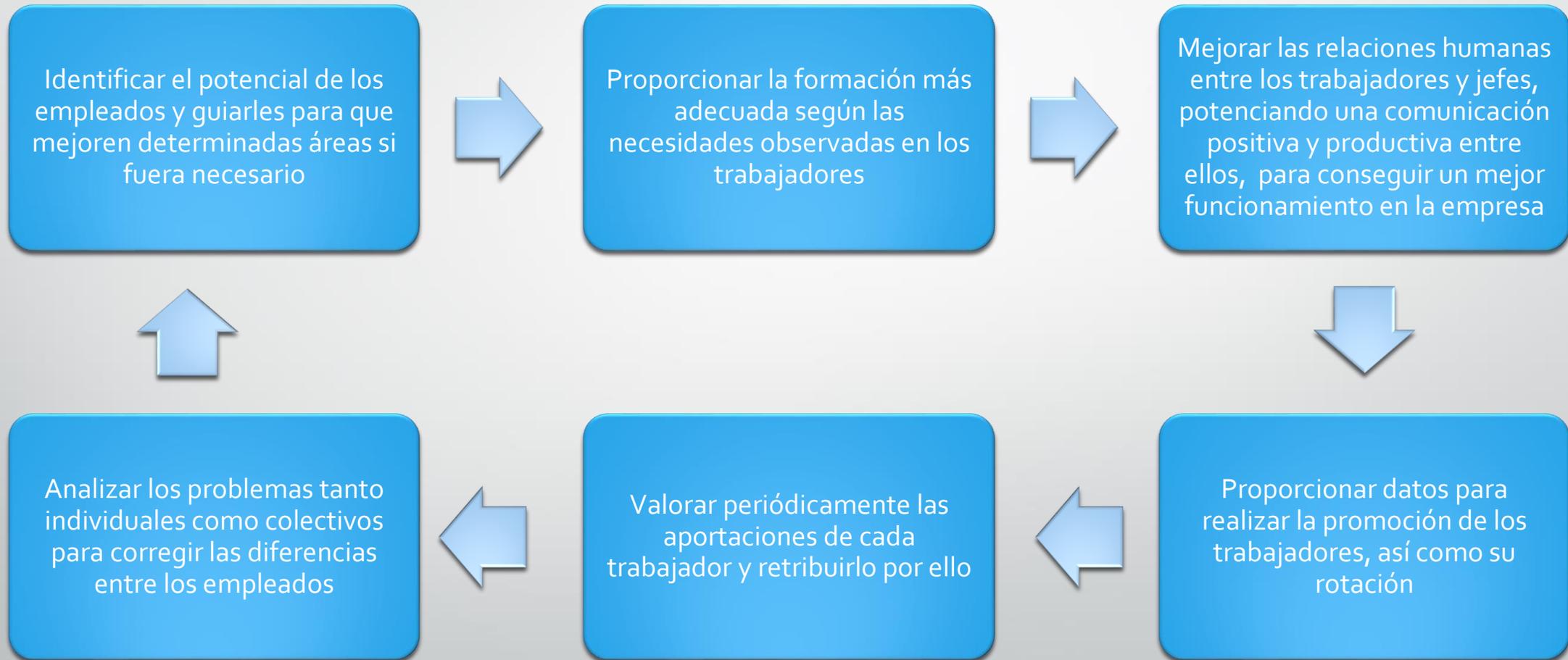
Los procesos de gestión de personal y desarrollo de negocio se han quedado deficitarios para su eficiente funcionamiento.



Debido al crecimiento exponencial que ha experimentado Simumak en los últimos años.



Por otro lado, lo que se pretende con esta herramienta:





La Evaluación del desempeño suele generar estrés en los trabajadores, de ahí la importancia de crear un buen diseño. Un buen modelo permitirá detectar las necesidades y potenciar las conductas positivas.



Por otro, la evaluación del desempeño trae consigo una retroalimentación, una herramienta muy útil para trabajar la motivación y potencialidades del trabajador, al igual que para mejorar aquellos puntos menos fuertes. En todo el proceso el trabajador debe sentir que se preocupan por su desarrollo.

Descripción de la herramienta

Cada persona se evalúa teniendo en cuenta **cinco competencias**, de las cuales **tres son genéricas**, es decir, iguales para todos, y **dos específicas**, una denominada "de Rol", que dependerá del grado de responsabilidad del puesto de trabajo y otra, denominada "de Familia", que dependerá de la familia a la que pertenezca el puesto de trabajo.



Flexibilidad

Orientación a resultados

Equipo

FAMILIA

ROL

DISEÑO

Espíritu emprendedor
Análisis

Técnico junior

Planificación

APOYO

Comunicación
Orientación a clientes
Análisis

Técnico senior

Análisis

DESARROLLO

Espíritu emprendedor
Análisis

M. intermedio

Liderazgo

COMERCIALIZAR

Comunicación
Orientación al Cliente

Cada una de estas competencias se desarrollan en:

Cuatro comportamientos

- Conductas observables concretas que permiten detectar pautas de actuación fácilmente valorables

Cada persona pasará por dos tipos de evaluación:

La de competencias

- Más abstracta

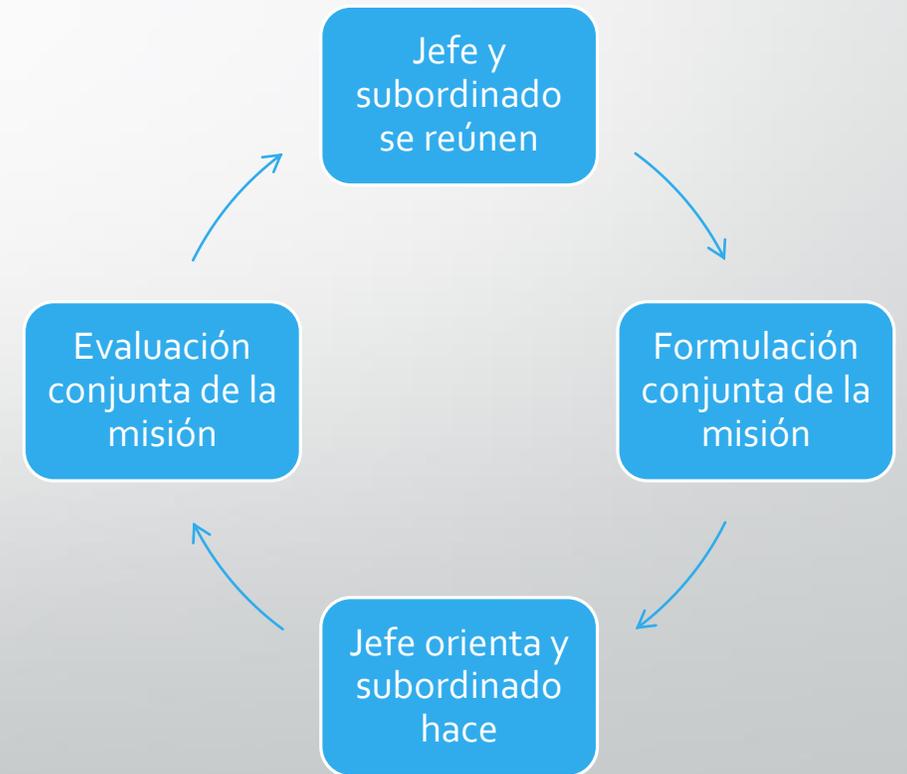
La de comportamientos

- Más concreta, afinando de este modo la evaluación.

La evaluación se hará primero de manera subjetiva, valorando las competencias de la persona según teniendo en cuenta la definición de las mismas, y lo que el evaluador considere. Posteriormente, se hará de manera objetiva, evaluando cada uno de los comportamientos del evaluado. Es importante que el evaluador se ajuste a si el evaluado ha cumplido criterios y valorarle, de lo contrario, la evaluación no se ajustará a la realidad.

FASES A SEGUIR PARA UNA CORRECTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Fase de Establecimiento de Misión
- Fase de Seguimiento
- Fase de Autoevaluación
- Fase de Evaluación
- Fase de Reconocimiento



Fase de Establecimiento de Misión



Para poder evaluar, primero hay que plantear un punto de partida. Para ello los responsables se reunirán con sus colaboradores para informar de las competencias y comportamientos por los cuales se les evaluará a lo largo del año.

Fase de Seguimiento



Los responsables de equipo deben realizar un seguimiento constante del colaborador con la finalidad de generar feedback constructivo sobre su desempeño.



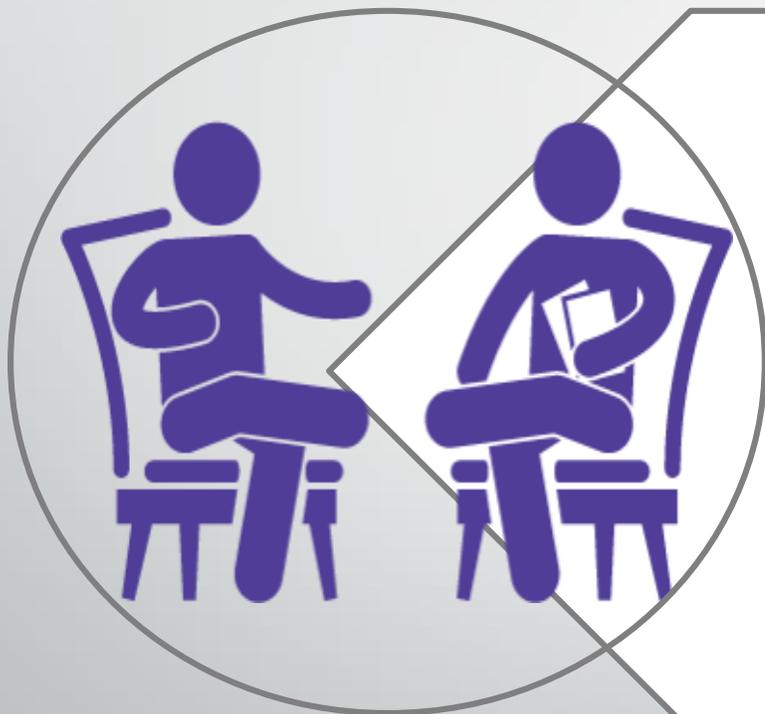
Los jefes son responsables de guiar y animar a sus empleados, mostrándoles la manera para conseguir mejores resultados.

Fase de Autoevaluación



En esta fase, son los empleados los que califican el cumplimiento de sus resultados obtenidos durante todo el año. Tras esta autoevaluación, se hará una comparación de los resultados que ha obtenido el trabajador con el que calificará su evaluador (fase de evaluación).

Fase de Evaluación



En esta fase tanto los jefes como sus colaboradores revisan y califican el cumplimiento de los resultados obtenidos durante todo el año.

Se crea un Plan de Desarrollo Individual, de tal manera que los colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año.

Esta Fase se lleva a cabo mediante una Entrevista de Feedback pasado un año de la Fase de planificación.

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Examen de expectativas

- Averiguar las expectativas y áreas de interés del colaborador en un futuro a corto y a largo plazo.

Identificación de Competencias

- Hacer foco en las competencias que el colaborador debe mejorar (conocimientos, habilidades y actitudes).

Diseño del Plan

- Buscar actividades que faciliten la puesta en práctica de las competencias a desarrollar (entrenamiento, coaching, formación)

Seguimiento

- Asegurar que el colaborador está comprometido con su desarrollo y realiza las actividades programadas.

Fase de Reconocimiento



En esta fase el jefe reconoce durante la Entrevista de Feedback el trabajo realizado por sus colaboradores.



Es apropiado que se establezca una calificación mínima, la cual el trabajador debe alcanzar para optar a estas recompensas. Esta calificación mínima, debe ser claramente conocida por todos sus colaboradores

Posibles acciones de mejora



CALENDARIO PROPUESTO

Enero
2017

Establecimiento de
misión

- Reunión responsable y colaborador
- Comunicación de sus competencias y misión

Julio
2017

Seguimiento

- Reunión para comentar los avances y dificultades.

Septiembre
2017

Autoevaluación

- El colaborador se autoevalúa completando la herramienta.

Evaluación

- El responsable completa la herramienta en función del desempeño del colaborador.
- Posteriormente se reúnen para dar Feedback.

Noviembre
2017

Reconocimiento

- Una vez finalizada todas las evaluaciones, se realiza otra nueva reunión para comunicar a cada colaborador su compensación.

INSTRUCCIONES PARA LOS MANDOS

ENTREVISTA DE FEEDBACK



Feedback positivo

Es una opinión **constructiva**, basadas en hechos específicos, sobre el desempeño a lo largo del año del colaborador, apoyándose siempre en una actitud empática.

Es importante, ya que conseguirá beneficios como:

- Mejorar la satisfacción de los trabajadores.
- Ayudar a construir equipos comprometidos.
- Optimizar las fortalezas y el conocimiento dentro del equipo.
- Contribuir a la creación de un entorno de trabajo abierto, transparente y estimulante.



¿Qué se quiere conseguir con la entrevista de feedback?



Objetivos de la entrevista

Consensuar la evaluación anual del empleado

Felicitar por las áreas destacadas

Detectar necesidades de formación y desarrollo para la próxima sesión

Determinar el nivel de cada competencia

Determinar el grado de cumplimiento de la misión

Informar al colaborador de los resultados de su evaluación

Conocer su opinión y averiguar posibles causas de los problemas detectados

FEEDBACK EN 10 PASOS

1. Realiza preguntas abiertas



2. Clarifica la misión



3. Usa la escucha activa



4. Proporciona feedback específico



5. Ayuda a encontrar la motivación

6. Identifica la oportunidad de desarrollo



7. Propicia la acción



8. Consigue el compromiso del cambio



9. Clarifica el plan de acción



10. Recapitula

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Preparación

- Preparación de información
- Comunicación

Apertura

- Explicar el propósito y la importancia

Evaluación

- Buscar, resumir información a cerca del comportamiento

Plan de desarrollo

- Buscar, hacer y desarrollar

Fijación de objetivos

- Definir la misión
- Buscar aceptación y consenso

Cierre

- Resumir conclusiones
- Llegar a acuerdos
- Establecer seguimientos

¡Recuerda!

La entrevista de feedback

- Es un proceso constructivo
- No es leer un informe
- Debe ejemplificar
- Práctica la escucha activa
- Evalúa objetivamente
- Deja emociones y sentimientos a un lado
- Muestra cercanía personal
- Deja tiempo al evaluado
- Da feedback positivo
- Se debe enfocar en comportamientos específicos
- Da sugerencias



¡MUCHAS GRACIAS!

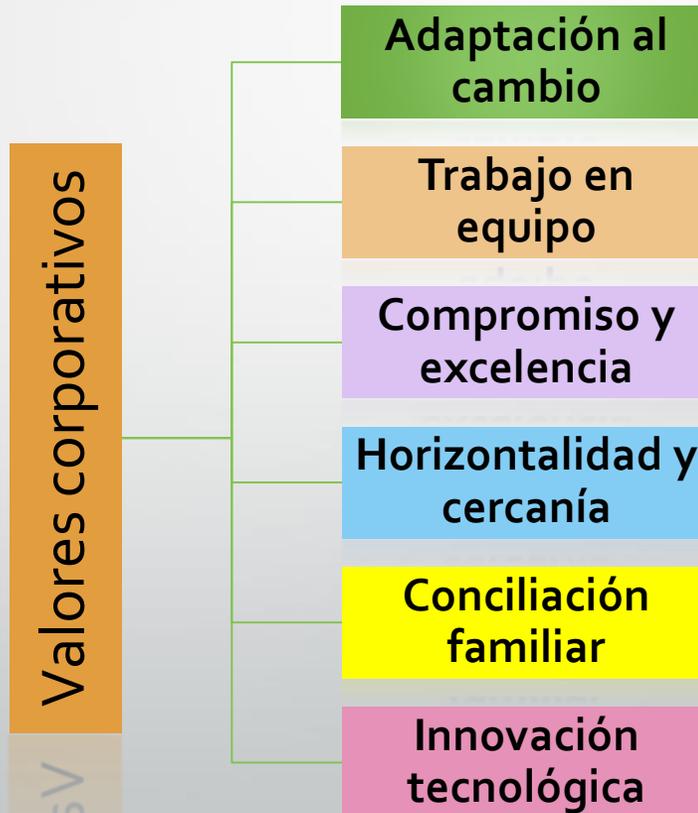
Plan de Comunicación: Evaluación del Desempeño



simumak
simulation & training solutions

Antecedentes

Nombre de la empresa	SIMUMAK
Sector	Simulación
Número de trabajadores	60 trabajadores en España



Análisis

Simumak es una empresa que se caracteriza por su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, y en la actualidad se encuentra en un proceso de crecimiento, por lo que se ha optado por crear nuevas políticas de recursos humanos instaurando un Sistema de Evaluación del Desempeño.

Problemática:

- ✓ Posible rechazo de los trabajadores al Sistema de Evaluación del Desempeño
- ✓ Los trabajadores no están familiarizados con el concepto de competencias

Aspectos positivos a resaltar:

- ✓ Fomentar un buen clima laboral
- ✓ Detectar necesidades formativas
- ✓ Realización de planes de carrera
- ✓ Objetividad en las políticas salariales y de compensación

Principales razones de la evaluación por desempeño:

- ✓ Verificar el cumplimiento de la misión individual del trabajador en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo
- ✓ Medir el aporte individual y rendimiento de los trabajadores
- ✓ Mejorar el comportamiento laboral a través del feedback



Análisis: Proceso de Gestión del Cambio

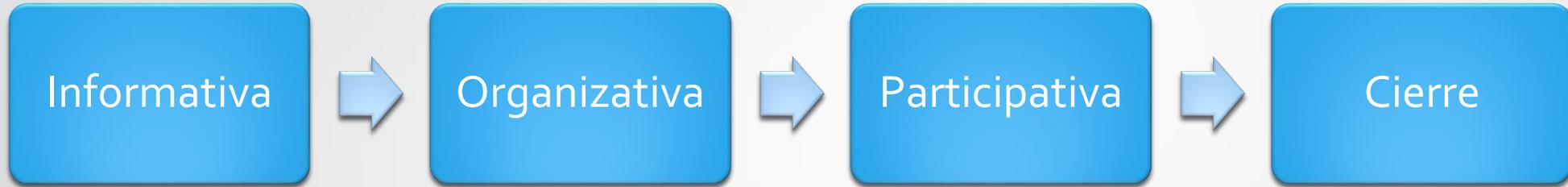


Es importante que las etapas del plan de comunicación evolucionen y acompañen las distintas etapas de gestión del cambio para que tenga éxito.

Objetivos del Plan de Comunicación



Estrategia



La estrategia estará basada en la curva de gestión del cambio, para lo cual se dividirá en 4 etapas, cada una de ellas enfocada en acompañar al trabajador en este proceso de cambio.



Etapa 1: Informativa

Se dará a conocer la implantación del Sistema de Evaluación del Desempeño y las razones por las cuales se realiza. Se informará sobre las fechas de la evaluación y la forma en la que se llevará a cabo. Finalmente, se explicará cómo este cambio es una excelente oportunidad para que la empresa se adapte a las nuevas necesidades.

Etapa 2: Organizativa

Se explicará cómo se organizará la evaluación y se alinearán los mensajes a los valores de la compañía. Para ello, se reunirá a los managers para explicarles el funcionamiento de la herramienta de evaluación.

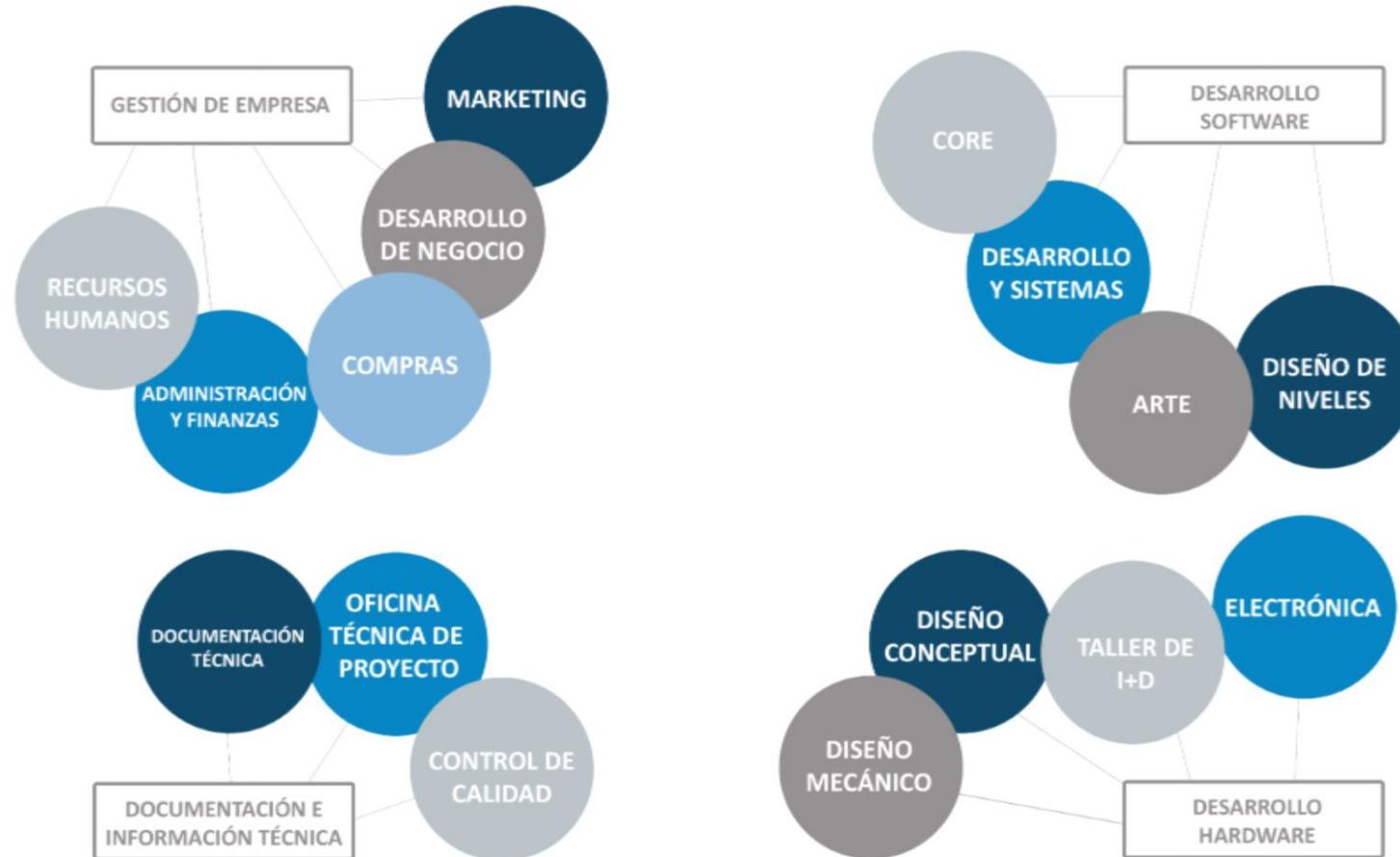
Etapa 3: Participación

Los managers crearán grupos dentro de cada departamento donde informarán a los colaboradores de las ventajas del sistema de evaluación. Por qué se va a implantar y cómo van a ser evaluados. Los trabajadores podrán practicar con la herramienta para familiarizarse con ésta y resolver las posibles dudas que les surjan con los managers, y así cuando llegue el momento de llevar a cabo su autoevaluación tendrán pleno conocimiento del Sistema de Evaluación.

Etapa 4 : Cierre

Al final de todo el Proceso de la Evaluación, se realizará una jornada en la que se expondrán las conclusiones obtenidas a lo largo del año, así como las inquietudes que trabajador y manager puedan tener respecto al Sistema de Evaluación de Desempeño.

Público objetivo



Mensajes: Concepto de campaña: "Creando tu mejor versión"

PRINCIPALES MENSAJES POR ETAPAS

Etapa 1 : Informativa

- ✓ La empresa está creciendo y debemos adaptarnos a los cambios que ello conlleva y seguir mejorando
- ✓ Por ello, a partir de XX/XX/XXXX, implantaremos un Sistema de Evaluación del Desempeño
- ✓ Nuestro Sistema de Evaluación del Desempeño reflejará las competencias y valores de la compañía
- ✓ Oportunidad para que todos mejoremos nuestras actitudes y aptitudes... ¡Creando tu mejor versión!

Etapa 2: Organizativa

- ✓ Queremos informarte de los días y fechas de las reuniones previstas
- ✓ Manager, aprende su funcionamiento

Etapa 3: Participación

- ✓ Te invitamos a formar parte de las reuniones y convertirte en un miembro más del cambio
- ✓ Queremos informarte de los aspectos positivos del proceso
- ✓ Conoce a tus evaluadores y haznos llegar a través de ellos tus ideas, opiniones y dudas respecto al proceso

Etapa 4 : Cierre

- ✓ Aprendemos a convivir con el proceso y conocer la herramienta
- ✓ Comparte tu opinión

CALENDARIO PROPUESTO

Enero
2017

Establecimiento de
misión

- Reunión responsable y colaborador
- Comunicación de sus competencias y misión

Julio
2017

Seguimiento

- Reunión para comentar los avances y dificultades.

Septiembre
2017

Autoevaluación

- El colaborador se autoevalúa completando la herramienta.

Evaluación

- El responsable completa la herramienta en función del desempeño del colaborador.
- Posteriormente se reúnen para dar Feedback.

Noviembre
2017

Reconocimiento

- Una vez finalizada todas las evaluaciones, se realiza otra nueva reunión para comunicar a cada colaborador su compensación.

Comunicado implantación Evaluación del Desempeño

Estimados evaluadores,

xx/xx/xx

Debido a la expansión de Simumak y el dimensionamiento de la plantilla, se ha considerado prioritario el uso de una herramienta y de un proceso que aporte objetividad y transparencia al Sistema de Evaluación del Desempeño. De esta manera, el trabajador conocerá la misión que tendrá que alcanzar a lo largo del año.

Desde enero del próximo año, responsable y colaborador se reunirán en varias ocasiones, con el objetivo fundamental de propiciar un espacio de diálogo, en donde las personas y su desarrollo profesional sean los verdaderos protagonistas.

Como evaluador, es conveniente que planifique las reuniones con todos tus colaboradores y aproveches la oportunidad para escucharles, darles feedback y definir compromisos de trabajo. Próximamente, recibiréis la información necesaria para llevar a cabo cada fase del proceso de Evaluación del Desempeño.

Firmado:

MUCHAS GRACIAS!!!

Total días trabajados 300
 Horas trabajadas/ día 8
 Total horas trabajadas 2400
 Honorarios de Consultoría 12%

Coste laboral que le supone a la Consultora

Puestos	Salario mensual	€/hora trabajada	Total horas trabajadas	Total Salario
C. Senior	2.000 €	8,333333333	2.400	20.000 €
C. Senior	2.000 €	8,333333333	2.400	20.000 €
C. Selección	1.200 €	5	2.400	12.000 €
C. Junior	1.500 €	6,25	2.400	15.000 €
C. Junior	1.500 €	6,25	2.400	15.000 €
COSTE TOTAL				82.000 €

Coste estimado del Proyecto de Consultoría

Puestos	Salario mensual	Coste Total
C. Senior	2.000 €	2.500 €
C. Senior	2.000 €	2.500 €
C. Selección	1.200 €	1.500 €
C. Junior	1.500 €	1.875 €
C. Junior	1.500 €	1.875 €
10.250 €		

Salario mensual	Honorarios Consultoría
2.000 €	240 €
2.000 €	240 €
1.200 €	144 €
1.500 €	180 €
1.500 €	180 €
984 €	

COSTE TOTAL PROYECTO	11.234 €
-----------------------------	-----------------

Total días trabajados	149
Horas trabajadas/ día	8
Total horas trabajadas	1.192,00
Honorarios de Consultoría	15%

Coste laboral que le supone a la Consultora

Puestos	Salario mensual	€/hora trabajada	Total horas trabajadas	Total Salario
Técnico Senior	2.100 €	8,75	1.192	10.430 €
Técnico Senior	2.100 €	8,75	1.192	10.430 €
Técnico Junior	1.500 €	6,25	1.192	7.450 €
Técnico Junior	1.500 €	6,25	1.192	7.450 €
Técnico Junior	1.500 €	6,25	1.192	7.450 €
			COSTE TOTAL	43.210 €

Coste Desarrollo Herramienta

Consultores	5
Nº de Días	80
Nº Horas	640
Coste	

Coste Desarrollo Manual de Evaluación Desempeño

Consultores	5
Nº de Días	50
Nº Horas	400

Coste Desarrollo Plan de Comunicación

Consultores	5
Nº de Días	19
Nº Horas	152