

28 de febrero de 2017

# Trabajo de Fin de Máster

La Evaluación del Desempeño en  
Simumak



**Autora:**

Arancha Caballero García

**Tutor del Proyecto:**

Félix Manuel Alarcón Castillo



**MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**  
ICADE BUSINESS SCHOOL

## ÍNDICE

<b>1. Abstract</b> .....	1
<b>2. Análisis del Proyecto Grupal del Trabajo de Fin de Máster</b> .....	2
2.1 Alcance del Proyecto .....	2
2.2 Coordinación con el equipo de trabajo .....	4
2.3 Aspectos de mejora .....	5
2.4 Beneficios personales tras la realización del proyecto .....	5
<b>3. Estudio sobre la Evaluación del Desempeño</b> .....	7
3.1 Teoría de la Evaluación del Desempeño .....	7
3.2 ¿Por qué es necesario evaluar el desempeño? .....	10
3.3 Fases de la Evaluación del Desempeño .....	11
3.4 Métodos para la Evaluación del Desempeño .....	13
3.5 ¿Quién es el responsable de la Evaluación del Desempeño? .....	16
3.6 Razones por las que fracasan los programas de Evaluación de Desempeño .....	18
3.7 Aspectos claves para el éxito de un programa de Evaluación de Desempeño .....	19
<b>4. La Evaluación del Desempeño en Simumak</b> .....	21
<b>5. Crítica a la evaluación del desempeño</b> .....	23
<b>6. Modelos alternativos a la evaluación del desempeño:</b>	
<b>Dirección por Objetivos (DPO)</b> .....	25
6.1 ¿Qué es la Dirección por Objetivos? .....	25
6.2 Finalidades de un sistema de Dirección por Objetivos .....	29
6.3 Beneficios del sistema de Dirección por Objetivos .....	30
6.4 Principales errores en la Dirección por Objetivos .....	31
<b>7. Conclusiones</b> .....	32
<b>8. Bibliografía</b> .....	33
<b>9. Anexo</b> .....	35
9.1 Trabajo Fin de Máster. Proyecto grupal .....	35

## 1. Abstract

El objetivo del presente trabajo es profundizar en el análisis del Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias como herramienta organizacional que se diseñó para la empresa Simumak, ampliando los conocimientos, lo cuál se abordará desde un marco teórico las fases y los distintos métodos de Evaluación del Desempeño, sus beneficios y sus desventajas.

El objetivo e interés principal es conocer sus principios, las ventajas que supone frente a otros métodos de Evaluación y la integración con los Recursos Humanos.

Además de desarrollar todo lo que conlleva el proceso de Evaluación del Desempeño, se dotará al trabajo de unas pinceladas sobre modelos alternativos a este proceso, como lo es el modelo de Dirección por objetivos (PDO).

Todo lo citado anteriormente, se realizará apoyado en una base teórica que se basó en una búsqueda bibliográfica en artículos online, libros y tesis, además de analizar el trabajo grupal realizado, ampliando la información dada e intentado dotar al proyecto de un punto de vista más personal.

La elección de este tema para desarrollar este trabajo se basa en la importancia que a día de hoy ha adquirido la dirección estratégica de Recursos Humanos basadas en competencias y la importancia que dentro de ésta tiene la Evaluación del Desempeño, siendo un aspecto de análisis y control indispensable que permite identificar el desempeño del empleado y como contribuye al logro de los objetivos de la organización, con el fin de desarrollar profesionalmente a los empleados, así como de mejorar los resultados de la organización.

Palabras clave:

Evaluación del Desempeño; Competencias; Gestión de Recursos Humanos; Dirección por Objetivos.

## 2. Análisis del Proyecto Grupal del Trabajo de Fin de Máster

### 2.1 Alcance del Proyecto

El proyecto estuvo sujeto a las necesidades que Simumak manifestó en las reuniones que mantuvimos con ellos, y que desde el primer momento tenían muy definidas.

Juan Castellano, nuestro tutor en la empresa, en una primera reunión manifestó la necesidad que tenían. Ésta era el Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño de Simumak. La idea que se planteó en un primer momento era que este proyecto consistiría en un sistema mixto entre objetivos cuantitativos y evaluación de competencias. Sería de aplicación en Simumak España (60 empleados a día de hoy) donde en esos momentos no existía formalmente un Sistema de Evaluación del Desempeño, la fijación de objetivos no seguía ningún tipo de procedimiento y no estaba implantado el sistema de gestión por competencias.

Reclamaban un sistema que aportara 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 podría 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.

Además, como contenido inicial del proyecto se querían incluir algunos de los siguientes puntos:

1. Definición de Perfiles de Competencias a partir del Diccionario de Competencias de Simumak
2. Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño de Simumak: proceso y fases en la gestión del rendimiento, marco temporal, momentos clave, distribución de roles (papel a jugar por RRHH, mandos intermedios, etc. en cada una de las fases), formato de informes de evaluación...

3. Definición de un Índice de Desempeño que permita la aplicación de métricas a la evaluación.
4. Puntos clave para la comunicación del Sistema a la plantilla de Simumak.
5. Aplicaciones del Sistema de Evaluación del Desempeño en Simumak (por ejemplo en formación, retribución, etc.)

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 consideraban que al ser gran parte de sus empleados técnicos e ingenieros, éstos 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.

Las 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.

Se analizaron las necesidades que Simumak nos planteó, y junto con el tutor Félix, se optó por realizar en el proyecto final:

1. Herramienta de Evaluación del Desempeño
2. Manual del plan de Evaluación del Desempeño y Feedback
3. Plan de comunicación del Sistema de Evaluación a la plantilla de Simumak.

Este proyecto final se pudo realizar gracias a la Descripción y Valoración de 29 puestos de Simumak España (todos a excepción de los puestos del Comité de Dirección) y la definición del Diccionario de Competencias que el año pasado llevó a cabo el grupo que realizó el Trabajo de Fin de Máster con Simumak, entre los que se encuentra nuestro tutor en la empresa, Juan Castellano.

## 2.2 Coordinación con el equipo de trabajo

Para este proyecto era fundamental la coordinación y el contacto continuo entre los miembros del equipo y Simumak, durante un período largo de tiempo, unos 10 meses aproximadamente.

Durante este tiempo, en el momento final del curso el año pasado, pudimos acudir en varias ocasiones a conocer la empresa, las instalaciones, las funciones principales, y al responsable de Recursos Humanos, en este caso Juan, ya que la otra responsable estaba de baja por maternidad.

Durante este período, también pudimos hacer varias reuniones en grupo para ir planteando las directrices del proyecto y comenzar a trabajar en éste.

Conforme iban pasando los meses, se hizo más complicado el quedar presencialmente, ya que el verano de por medio hizo que algunos no nos encontráramos en Madrid. Este inconveniente se pudo solventar con las llamadas por Skype periódicamente, y siempre estando en contacto unos con otros.

A la vuelta de verano, todo volvió a la normalidad, salvo que comenzábamos nuestras prácticas profesionales y el horario de trabajo hacía algunos días difíciles para quedar.

No obstante, hicimos un esfuerzo para reunirnos siempre que nos fuera posible, tanto entre nosotros como con Félix, a quien tuvimos presente en todo momento.

Pese a las dificultades para reunirnos, hemos sido un equipo que se ha involucrado durante todo el trabajo y hemos podido sacar adelante este proyecto , trabajando duro y poniendo mucho interés por todas las partes.

### 2.3 Aspectos de mejora

Una vez finalizado el proyecto y echando la vista hacia atrás desde una perspectiva más amplia, destacaría algunos aspectos que se podrían haber realizado de diferente modo para conseguir un mejor resultado del proyecto.

Hubiera sido mucho más enriquecedor poder haber hecho más reuniones presenciales entre los integrantes del grupo, ya que, aunque es cierto que nos hemos reunido en bastantes ocasiones, podríamos haber resultado muchos inconvenientes encontrados durante el proceso con mayor rapidez y de manera más eficaz.

También, haber podido sacar más tiempo por parte del equipo para reunirnos con la empresa y así mostrarles el proceso de lo que íbamos realizando y haber visto si ellos tenían alguna sugerencia o algún aspecto que hubieran identificado como aspecto de mejora o de cambio. También para habernos reunido con el tutor Félix y habernos apoyado más en él para orientarnos y mostrarnos desde su punto de vista de profesional de los Recursos Humanos como se podría ir desarrollando el trabajo de una forma más acorde a lo solicitado por Simumak.

Por último, se podría haber tenido mayor dominio de herramientas como Project para una mejor planificación y coordinación de tareas, y de Excel para desarrollar la herramienta de Evaluación del Desempeño más estructurada y manejable para la empresa.

### 2.4 Beneficios personales tras la realización del proyecto

La realización de este proyecto grupal ha sido útil para identificar y mejorar una serie de aspectos personales, como el hecho de mejorar mis habilidades personales (comunicación,

empatía, compromiso, seguridad etc.) a la hora de trabajar con un equipo, formado por cinco personas, las cuales tenemos unas ideas, opiniones y visiones distintas sobre cómo abordar los temas.

Además, el equipo estaba formado por personas multidisciplinares por lo que era muy enriquecedor compartir formas de ver las cosas y aprender de ámbitos que eran más desconocidos para mí.

Para poder llevar a cabo el proyecto con éxito, ha sido necesario adaptarme a las maneras de trabajo de los compañeros y no pensar sólo en mi punto de vista, cada integrante del grupo ha tenido tiempo para expresar sus ideas y ponerlas en común y siempre se ha tomado una decisión que se pensaba que era la más beneficiosa para el equipo.

Otro aspecto ha sido el hecho de tener que adaptarme a los horarios y necesidades del grupo, dotándome de mayor madurez personal al combinar el trabajo grupal con las prácticas profesionales que en ese momento había comenzado a realizar junto con las diferentes necesidades personales que cada integrante tenía.

Todo esto, ha sido posible gracias a la coordinación que hemos tenido todos los integrantes, mejorando las relaciones interpersonales y conociendo más a los compañeros de clase. Por último, destacar la adquisición de compromiso que me ha aportado este proyecto.

### 3. Estudio sobre la Evaluación del Desempeño

#### 3.1 Teoría de la Evaluación del Desempeño

Son numerosas las organizaciones que le han dado fuerza y valor al proceso de Evaluación del Desempeño, ya que es importante para conocer y hacer un seguimiento de la contribución que los empleados hacen en la organización.

Se podría explicar la Evaluación del Desempeño con distintas definiciones, las más características son:

Harris (1986) señala que “los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual”.

Para Milkovich y Boudreau (1994); Wright y Noe, (1996) “es el proceso de recolección de información sobre la conducta, estilo comunicacional y habilidades de las personas, orientado a medir el grado en el que cumplen con los requisitos del trabajo que realizan”.

Además, según Robbins (1995), “una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrercompensará o subrecompensará a los empleados”.

Werther y Davis (1995) señalan que la Evaluación de Desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna".

Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1995), “la Evaluación de Desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones”.

Por otro lado, se define como Evaluación del Desempeño a “aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” para Sastre y Aguilar (2003).

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), “la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

Finalmente, en 2008 Sánchez y Bustamante señalan que “las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos”.

Así, muchas organizaciones están de acuerdo en pensar que la Evaluación del Desempeño es una técnica de dirección necesaria e imprescindible, puesto que pueden detectar problemas de integración del empleado, desmotivación por parte de éstos e incluso problemas de supervisión.

De este modo, cada empresa diseñará e implantará un proceso de evaluación distinto y acorde, de modo que se puedan satisfacer las necesidades de la misma, ciñéndose a un marco referencial que debe ser diseñado y trabajado desde el principio.

La Evaluación del Desempeño no es un proyecto único, sino que debe ir acompañado de un proceso continuo y constante en el que supervisor y supervisado se comprometen a trabajar conjuntamente en el cumplimiento de todas las etapas de dicho proceso.

Esta evaluación debe ir enmarcada en un proceso de Gestión del Desempeño, en el que su objetivo es la mejora en la organización y funciones de los empleados. Hace referencia a un

concepto más amplio y que va más allá de la Evaluación del Desempeño, y que agrupa un conjunto de evaluaciones y actividades que aseguran que la organización está funcionando de manera eficiente y efectiva en el proceso de consecución de objetivos. Así pues, la Evaluación del Desempeño sería un mero proceso dentro de la Gestión del Desempeño.

Además, se descubrió que había diferentes maneras de realizar una evaluación por desempeño en una empresa, no obstante, se consideraron tres como los oportunos a tener en cuenta para este proyecto. Estos son:

- **Feedback 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 fueron fundamentales para el desarrollo del proyecto, pues 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.

### 3.2 ¿Por qué es necesario evaluar el desempeño?

La Evaluación del Desempeño es un instrumento para supervisar y dirigir a las personas. Así, se establece un nexo de unión entre el responsable y sus colaboradores de diálogo y comprensión en cuanto a lo que se espera de ambas partes y la forma en la que las expectativas se satisfacen.

Estas evaluaciones son útiles para reunir y revisar el desempeño de los empleados durante el año, en relación a los objetivos propuestos. Además, ayuda a la toma de decisiones sobre promociones y remuneración. Por otro lado, da la oportunidad a los empleados de recibir feedback sobre cómo hacen sus tareas, si se realizan del modo esperado y si hay algún aspecto que deben mejorar o modificar.

Hay que tener en cuenta que la evaluación debe realizarse en relación al perfil del puesto, es decir, deberá haber una adecuación persona-puesto.

Así, se podría decir que, según Martha Alles, la Evaluación del Desempeño permite:

- Tomar decisiones sobre promociones y salarios
- Detectar personas clave en la organización
- Detectar necesidades de los empleados, como de formación, de capacitación...
- Identificar a la persona idónea para un puesto
- Motivar a los empleados en la consecución de los objetivos de la organización, comunicándoles su desempeño
- Determinar decisiones sobre retener o despedir

Sin embargo, como señala la misma autora, la Evaluación del desempeño también plantea una serie de problemas, como por ejemplo:

- Establecer objetivos que sean subjetivos y poco realistas
- La comunicación del feedback de manera negativa
- El evaluador no se prepare el feedback que debe dar a su colaborador
- Falta de acuerdo entre evaluador y evaluado
- Carencia de normas
- Aplicación de criterios poco realistas

### 3.3 Fases de la Evaluación del Desempeño

Según el Manual del Director de Recursos Humanos, en el proceso de implementación de la Evaluación del Desempeño, nos encontramos cuatro fases principales:

#### 1. Fase de diseño.

En esta fase se definen los objetivos. Los objetivos de apoyo, se consiguen gracias a que la evaluación es un mecanismo de motivación y facilitador de la

comunicación entre el evaluado y el evaluador. Los objetivos de progreso, se consiguen puesto que se pueden identificar las necesidades de mejora del empleado y dotar de información a éste sobre lo esperado de él. En último lugar, se encuentran los objetivos de supervisión, ya que con la información obtenida durante el proceso, recibe un uso activo en la gestión y planificación de los Recursos Humanos.

Además, en esta primera fase también se definen los destinatarios e implicados en el sistema. Se establece a quien se le va a evaluar y quien será el responsable de realizar las evaluaciones.

Por último, se establecerán cual es el enfoque, el método, los criterios y el cuestionario mediante el cual se realizará la Evaluación.

## 2. Fase implantación

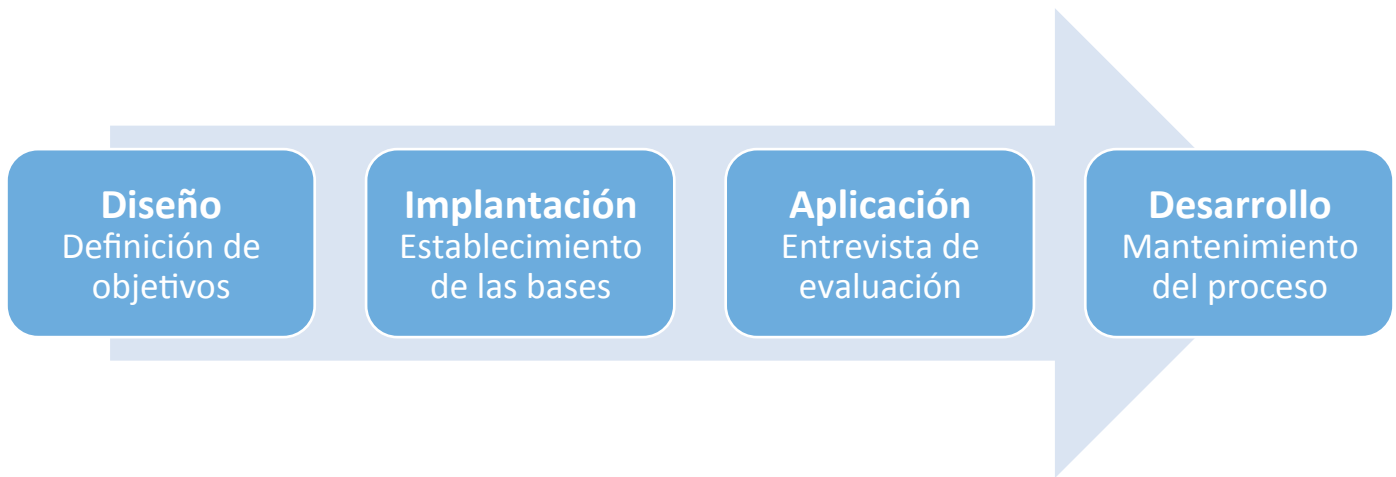
Esta es la fase en la que se determina el diseño del programa de capacitación para los evaluadores, el plan de comunicación etc. Esta fase tiene el objetivo de establecer las bases para desarrollar con éxito el proceso de evaluación.

## 3. Fase de aplicación

Durante esta fase, tiene lugar un aspecto clave, que es la entrevista de evaluación entre evaluador y evaluado. Además se deben tener en cuenta aspectos como el envío de convocatorias, de cuestionarios, comunicación de fechas, de lugar etc.

## 4. Fase de desarrollo

Por último, se encuentra la fase de actualización y de mantenimiento del proceso con el fin de que se cumplan los objetivos definidos por la empresa, así como la introducción de mejoras a través de los participantes del proyecto.



### 3.4 Métodos para la Evaluación del Desempeño

Son numerosos los autores los que hacen referencia a los distintos métodos para Evaluar el Desempeño, como Bohlander, Sherman y Snell, los cuáles indican que “la importancia de la Evaluación ha conducido a la creación de distintos métodos para juzgar la manera en el que el empleado lleva a cabo sus tareas dentro del entorno laboral”. Éstos, se clasifican en relación con aquello que miden:

- Características: son los más usados, aunque tiene un carácter muy subjetivo. Permiten medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, que la compañía considera necesarias. Son sencillos y fáciles de administrar
- Conductas: son los más adecuados para el desarrollo de la personas, puesto que dan a los empleados información más orientada a la acción.
- Resultados: se centra en aquello que los empleados aportan de manera medible a la organización.

## 1. Métodos basados en características

- Escalas gráficas de calificación: es el evaluador quien indica el grado en el que el empleado posee ciertas características, previamente definidas y graduadas.
- Método de distribución forzada: se evalúa el desempeño mediante frases descriptivas, exigiendo al evaluado elegir sólo una o dos que parecen igual de favorables y desfavorables y que más apliquen al desempeño del empleado.
- Método de formas narrativas: el evaluador debe preparar un ensayo que describa al empleado de la manera más precisa posible. Es una oportunidad para que el supervisor exprese su opinión sobre el empleado.

## 2. Métodos basados en el comportamiento

- Métodos de incidente crítico: el supervisor observa y registra las acciones poco usuales del empleado positivas y negativas. Así, se realzarán las acciones positivas y se corregirán y eliminarán las negativas.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento: consiste en una serie de escalas verticales (de 5 a 10), una para cada dimensión del desempeño. Se determinan las características relevantes para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo.
- Escalas de observación de resultados: está diseñada para medir la frecuencia con la que se observa cada conducta. La escala está diseñada para medir la frecuencia con la que cada conducta es observada.

### 3. Métodos basados en resultados

- Mediciones de productividad: los empleados son evaluados dependiendo de los resultados que hayan obtenido durante su labor en la organización, como número de unidades producidas, volumen de ventas etc.
- Administración por objetivos: es la calificación del desempeño del empleado sobre el cumplimiento de las metas fijadas entre trabajador y empresa.

*Tabla 1. Ventajas y desventajas de los métodos de la Evaluación del Desempeño*

	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<i>Método de características</i>	De fácil y rápido diseño, por lo tanto de menor costo. Fácil de usar	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor
<i>Método de comportamiento</i>	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y costo.
<i>Método de resultados</i>	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en el empleado un enfoque a corto plazo.

Analizando las ventajas y las desventajas de la metodología expuesta, se estudió detenidamente cuál de todos estos métodos sería el fundamental para enfocar la herramienta y ajustarnos a los requisitos propuestos por la empresa. Tras analizarlos, se optó por escoger el método más sencillo, el 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.

### 3.5 ¿Quién es el responsable de la Evaluación del Desempeño?

Según la autora María Chiavacci, “la Evaluación del Desempeño es responsabilidad primaria del supervisor inmediato del calificado, ya que éste es el que mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar”

Por lo tanto, el área de Recursos Humanos tiene un papel de asesor, el cuál se encarga principalmente del diseño, de la aplicación y del mantenimiento del proceso de Evaluación del Desempeño. Además, es tarea de Recursos Humanos formar y entrenar a los supervisores encargados de llevar a cabo la evaluación.

Así, se podría decir que el sistema de evaluación es centralizado en cuanto a su diseño e implementación y descentralizado en cuanto a la ejecución y aplicación.

Según el autor Idalberto Chiavenato, existen alternativas en cuanto a quien puede llevar a cabo el proceso de Evaluación del Desempeño, estas son:

- El empleado: algunas organizaciones permiten que el individuo realice su propia evaluación del desempeño. En estas organizaciones cada persona autoevalúa su desempeño teniendo en cuenta parámetros establecidos por el supervisor o la

organización.

- El empleado y el supervisor: bajo un esquema de “Administración por objetivos”, el empleado junto con su supervisor establecen los objetivos que el empleado va a tener que conseguir durante todo el período establecido. Luego se evaluará su desempeño en cuanto a la consecución de esos objetivos.
- Equipo de trabajo: en este caso, es tu equipo de trabajo quien evalúa tu desempeño, estableciendo con el empleado un plan de acción para mejorar aquellos aspectos que deben fortalecer.
- Recursos Humanos: suele llevarse a cabo en las organizaciones más conservadoras. En este caso, los supervisores de cada empleado proporcionan la información sobre el desempeño de cada uno y Recursos Humanos es quien interpreta y procesa esa información. Por lo que es el área de Recursos Humanos quien diseña y envía los informes del empleado y implementa planes de acción para la mejora del desempeño.
- Comité de evaluación: el proceso de Evaluación del Desempeño está a cargo de un comité nombrado únicamente con el fin de realizar la evaluación. Está constituido por empleados transitorios o permanentes que pueden pertenecer a diversos departamentos o áreas. Este comité evalúa de forma conjunta a un grupo de entre 20 y 30 empleados. Cabe destacar que este mecanismo recibe críticas por su aspecto centralizador y su espíritu de juzgamiento.
- Evaluador de 360°: este proceso de Evaluación del Desempeño es llevado a cabo por todas aquellas personas que mantengan una interacción directa con el empleado y que se encuentren en su entorno, como son sus supervisores, sus pares y subordinados y también por él mismo. Es decir, cualquier persona que mantenga interacción con el empleado participa de su Evaluación de Desempeño.

Como anteriormente se mencionó, la función de Recursos Humanos es el diseño, implantación y seguimiento del proceso de Evaluación del Desempeño.

Por lo que no es responsabilidad de éstos llevar a cabo el proceso de evaluación, se podrían concluir que sus funciones son:

- Es un asesor que tiene una tarea técnica a su cargo
- Da apoyo y soporte a aquellos implicados en el proceso de evaluación. Ofrecen aclaraciones y explicaciones sobre como llevar a cabo el proceso, los pasos a seguir, los tiempo de cada fase etc. implicándoles en el proyecto y estimulándoles a aplicarlo de acuerdo a como se ha definido.
- Vela por el cumplimiento de la objetividad
- Aplica mecanismos para controlar el sistema de Evaluación de Desempeño
- Comunica los resultados de la evaluación a los supervisores para que éstos lo transmitan a sus empleados en forma de feedback con el fin de mejorar las áreas de desempeño, establecer planes de acción y establecer los objetivos para el año siguiente.

### 3.6 Razones por las que fracasan los programas de Evaluación de Desempeño

Según autores como George Bohlander, Arthur Sherman y Scott Snell, identifican algunas de las principales causas por la que estos procesos no son satisfactorios:

- No se toma en serio el proceso
- No existen recursos suficientes para recompensar el desempeño
- El evaluador utiliza un lenguaje complejo y poco claro a la hora de dar el feedback
- El evaluador desconoce cuáles son las funciones reales y el desempeño del empleado
- El jefe no ha sido formado ni ha recibido unas pautas sobre cómo llevar a cabo la revisión de la evaluación, y carece de habilidades para evaluar
- El supervisor no es sincero ni honesto durante la evaluación
- El empleado no recibe un feedback continuo sobre su desempeño

- El evaluador prefiere evitar la confrontación de la entrevista con el empleado
- Los supervisores consideran que el beneficio es poco o nulo para el tiempo que invierten.

Otro aspecto a tener en cuenta es la equidad que muchos supervisores dan a sus equipos, es decir, por el miedo a enfrentarse y para evitar malos ambientes en los grupos de trabajo, cuando llega la Evaluación del Desempeño, muchos jefes puntúan de manera igual a todos sus empleados.

Este hecho no beneficia a nadie, empezando por los empleados, puesto que uno de los aspectos que condiciona el éxito es la percepción que éstos tienen en cuanto a la justicia con la que se lleva a cabo el proceso. Así pues, para un empleado que ha hecho un desempeño muy bueno durante el año y ha dado más que los demás compañeros, el hecho de que su puntuación sea igual que el resto, hace que se desmotive y no tome en consideración este proyecto, que administrado de forma correcta es muy valioso.

La Evaluación del Desempeño debe ser un proceso que se realice de manera correcta y tomando el tiempo necesario para su evaluación. Así pues, un jefe que no analiza y no consensua como evaluar, seguramente realice un proceso de desempeño incorrecto y con fracaso.

### 3.7 Aspectos claves para el éxito de un programa de Evaluación de Desempeño

Según la autora Martha Alles, “deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad: una buena **herramienta**, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen **instructivo** que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo y **entrenamiento a los evaluadores**.

Para el grupo, aplicar los conocimientos de la teoría obtenida en toda la investigación realizada era relevante para conseguir un Sistema de Evaluación del Desempeño exitoso. Se

trataba 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.

Así, analizamos las diferentes metodologías y se escogieron aquellas que mejor encajaban con las necesidades de Simumak, dando lugar a la implantación de una Herramienta de Evaluación del Desempeño exitosa.

Por lo que, para que un programa de Evaluación del Desempeño sea exitoso, es necesario analizar cada empresa, pues cada una tendrá unos pilares fundamentales para desarrollarla.

#### 4. La Evaluación del Desempeño en Simumak

Para Simumak era imprescindible diseñar una herramienta que fuera flexible, pues es una empresa que se encuentra en constante crecimiento en la actualidad, aumentando el número de trabajadores continuamente, surgiendo nuevas necesidades a cubrir, lo que conlleva la posible creación de nuevos perfiles de puestos de trabajo.

Para la creación de la 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, era necesario un alto grado de flexibilidad en la herramienta.

Con la intención de que en un futuro la herramienta sea flexible sin perder la objetividad, se utilizaron un grupo de cuatro Familias propuestas por los responsables de Recursos Humanos de Simumak.

Éstas eran **Desarrollo, Diseño, Apoyo y Comercial**; y un grupo de Rol que eran **Técnico Junior, Técnico Senior, Mandos Intermedios y Directores** (esta última categoría no aparece en la herramienta, puesto que actualmente este nivel jerárquico es evaluado siguiendo un sistema ajeno al que se quiere implantar).

A esto, se añadieron cinco competencias con cuatro comportamientos observables cada una. Las tres competencias comunes eran **Flexibilidad, Orientación a Resultados y Equipo** y dos competencias específicas según la competencia de Rol y la competencia de Familia.

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.

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. 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.

Con el desarrollo de las acciones anteriores, se obtenía un número final, un indicador, que era lo que Recursos Humanos Simumak solicitaba.

Así, se puede resumir los elementos indispensables para la empresa en los siguientes:

- 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 se podrá ver en el anexo del presente proyecto, que también tendrá su ponderación pertinente según importancia.

En los anexos del presente trabajo se podrá observar la versión final de la Herramienta de Evaluación del Desempeño que se decidió entregar a la empresa Simumak.

## **5. Crítica a la evaluación del desempeño**

Desde un punto de vista más crítico, y posiblemente más acorde a la situación actual en las empresas, y en la sociedad, me gustaría analizar un artículo que publicó Jerónimo Corral, Director de Recursos Humanos.

Copiaré extractos de lo que publicó y lo combinaré con una reflexión.

“Empieza a desaparecer una de las herramientas clásicas del mundo corporativo: el proceso anual de evaluación del desempeño. Durante décadas ha servido para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos de los empleados, otorgando un poderoso input a otras políticas de personas: la retribución, la promoción, etc.”

“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.”

“Una explicación sencilla reside en el cambio de entorno, más rápido e incierto que nunca, donde un ciclo de un año puede ser una entelequia formal sin ningún valor.”

“Hay algo extraordinariamente positivo en el abandono del ritual de la evaluación, y es dejar de prestar atención al proceso en sí (lanzamiento, comunicación, herramientas, formación, seguimiento, confección de informes, ...) para centrarnos en lo que verdaderamente las compañías necesitan: establecer diálogos francos, colaborativos y abiertos sobre las expectativas, cuidar especialmente de los talentosos y procurar que todos los colaboradores crezcan, porque todos estamos seguros de que las personas buenas marcan la diferencia.”

“Evaluar o apreciar es cosa de dos, y permítanme decir que no se trata finalmente de emitir un juicio, sino 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.”

Lo que publica Jerónimo es únicamente una reflexión personal, pero fundamentada por su propia experiencia profesional. La Evaluación del Desempeño aparece por la necesidad de las empresas de reducir costos, de aumentar la productividad de los empleados, y a fin de cuentas ser más rentables.

Los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones, deben ir evolucionando a la vez que lo hace la cultura y la sociedad actual. Hoy en día, vivimos en un mundo muy globalizado, que se basa en el cambio constante y en la inmediatez, así pues resulta muy complicado establecer unos objetivos anuales cuándo esos objetivos es posible que mensualmente, o incluso semanalmente cambien. Hay que ser flexibles, y dotar a los empleados y a los jefes de herramientas que plasmen esa flexibilidad.

En un mundo donde la tecnología está creciendo a pasos agigantados, resulta casi imprescindible hacer del proceso de Evaluación de Desempeño una herramienta mucho más actual, más acorde a las necesidades de la organización y de los trabajadores, evitando tener que estar más pendiente de la fecha para establecer objetivos, la fecha para dar feedback, la formación, el lanzamiento etc. y prestar más atención a lo que realmente importa que es la comunicación jefe-empleado, detectar talento emergente, establecer diálogos sinceros etc.

En línea con lo anterior, la consultora Deloitte calculó que todo el ejercicio evaluativo toma un promedio de 28 horas por colaborador, y la carga más pesada recae sobre los jefes senior. Por lo que hay que hacer procesos más sencillos y simplificados, al final los jefes trabajan para todo lo que Recursos Humanos les pide que rellenen más que en su propio trabajo.

Se está evolucionando a una comunicación constante, principalmente porque el mercado es cambiante, y lo que antes era un objetivo a largo plazo, ahora puede serlo a corto.

La Evaluación del Desempeño es un proceso muy importante para las organizaciones y para los empleados. La organización necesita cumplir unos objetivos para ser rentables, y los empleados necesitan saber cuáles son sus funciones, que se espera de ellos y cuáles son las líneas de actuación en su trabajo. Por lo que, es algo esencial que toda organización tenga un proceso de evaluación, pero lo que es cierto es que tendemos a un mundo más cambiante, por lo que al igual que la sociedad evoluciona, se desarrolla y cambia, este proceso debe ir acompañándolo.

No creo que la evaluación como proceso desaparezca, creo que tendrá que desarrollarse para estar alineado con la sociedad y las demandas actuales.

## **6. Modelos alternativos a la evaluación del desempeño: Dirección por Objetivos (DPO)**

### **6.1 ¿Qué es la Dirección por Objetivos?**

Según Duncan (1991), “no podemos dirigir sin fines u objetivos, por lo que toda la dirección es de alguna forma dirección por objetivos”.

Así, Pierre Bouloc define la dirección por objetivos como “una técnica moderna de dirección de la empresa que tiende a alcanzar una mayor eficacia mediante una mejor utilización de los recursos humanos y materiales”.

Siguiendo en esta línea, Taylor propuso estudiar en profundidad cada tarea, sus movimientos, tiempos necesarios para su ejecución para obtener mayor productividad y repetir cada tarea de manera exacta por todos los empleados. Así, el trabajador que consigue realizar su tarea dentro del tiempo fijado, percibe una recompensa.

Son algunos los autores que creen que esta idea desarrollada por Taylor, es un precedente de lo que se denomina dirección por objetivos (DPO), ya que el nacimiento de este concepto como tal se le atribuye a Peter Drucker.

La dirección por objetivos (PDO) tiene el propósito de lograr una coordinación adecuada de mecanismos, recursos y de personas dentro de una organización con el fin de obtener unos resultados positivos.

En 1954, comenzó a considerarse como una alternativa a la fijación de objetivos, cuando Peter F. Drucker declaró “los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de como directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa”

Este autor, formula en su obra *The Practice of Management* (1954) las ideas principales que han llevado a la dirección por objetivos. Define tres elementos principales:

- Establecimiento de objetivos claros, concisos y comunicados
- Participación en el proceso de establecimientos de los objetivos
- Evaluación basada en resultados

Estos elementos, tienen en común el hecho de que lo más importante es la obtención de resultados, y estos resultados deben ser evaluados con unos resultados anteriores con los que se les pueda medir. A este hecho, se le suma un segundo principio básico que es la importancia que se le otorga al comportamiento y motivación humana.

Un principal difusor de las ideas de Drucker fue George Odiorne (1972) el cual señala que “la Dirección por Objetivos consiste en un proceso por el cual los directivos principales y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre y en el que se utilizan estos parámetros como guías para dirigir la división, departamento, etc. de los que cada directivo es responsable y para valorar la aportación que realiza cada uno de los directivos

participantes”. Así pues, son los propios subordinados quienes desempeñan un papel importante en el establecimiento de sus objetivos y no se limitan a realizar los impuestos por sus jefes. Por lo que, estos objetivos generales pasan a convertirse en objetivos específicos para los miembros de la organización.

La aplicación de la DPO puede resumirse en los siguientes puntos:

1. Revisión eventual de los planes estratégicos de la compañía.
2. Definición de los resultados que el empleado debe lograr junto con su supervisor.
3. Establecer un plan de mejora del trabajo con el fin de mejorar los resultados de la organización.
4. Desarrollo de un sistema de información con el objetivo de ejercer un autocontrol más eficiente con toma de decisiones más rápida.
5. Revisiones periódicas con el objetivo de medir los progresos y los resultados.
6. Desarrollo de planes de formación con el fin de que pueden superar sus puntos débiles y desarrollar aquellos puntos fuertes.
7. Mejora de la motivación mediante planes de remuneración, promoción y formación a los empleados.

La planificación, evaluación, gestión, reconocimiento y compensación de los objetivos alcanzados, son los elementos básicos de un sistema de Dirección por Objetivos.

Los objetivos deben cumplir una serie de características para ser útiles en las organizaciones y tengan un significado efectivo para todos aquellos que estén implicados en el proceso. A la hora de definir los objetivos se deben tener en cuenta que éstos deben ser:

- Claros: los objetivos deben estar claramente definidos, deben ser entendibles y precisos. No deben dejar confusiones ni márgenes de interpretación.

- **Medibles:** deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos en un límite de tiempo para así poder determinar la subjetividad de su cumplimiento. Es por lo que deben ser cuantitativos y no expresarse de forma genérica y abstracta.
- **Realistas:** los objetivos deben estar fundados en las condiciones y circunstancias de la organización, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos disponibles de las mismas y las posibilidades de alcanzarlos por cada persona de la organización.
- **Flexibles:** deben ser flexibles para ser modificados cuando el entorno así lo precise. Así, si es necesario cambiar algún objetivo, éstos puede ser revisados o incluso reformularlos en términos diferentes a los iniciales.
- **Coherentes:** los objetivos funcionales deben ser coherentes entre sí, no deben contradecirse. Deben estar alineados y ser coherentes con la misión, la visión, la cultura y los valores de la empresa. Por lo que deben estar coordinados entre sí, siendo compatibles los unos a los otros.
- **Alcanzables y motivadores:** los objetivos deben suponer un reto para los empleados responsables de su cumplimiento. Deben estar dentro de las posibilidades de las empresas, teniendo en cuenta los recursos, la capacidad así como la disponibilidad del tiempo necesario para cumplirlos. Por lo que, lo ideal sería establecer un objetivo que el empleado pueda alcanzar con un esfuerzo razonable, sin ser demasiado fácil puesto que puede inducir a disminuir su importancia, ni demasiado complejo, puesto que puede desanimar a los empleados.
- **Individuales:** los objetivos deben ser fijados para cada empleado de manera individual, y en un número no demasiado elevado. Establecer demasiados objetivos puede ser peligroso, ya que puede llevar a fraccionar los esfuerzos entre los distintos objetivos, comprometiendo la eficiencia de la acción.

## 6.2 Finalidades de un sistema de Dirección por Objetivos

La finalidad del sistema de Dirección por Objetivos es conseguir que las organizaciones logren sus “objetivos”, proporcionando una visión integral de la compañía. Así, según Odiorne (1994), se podrían resumir las finalidades más específicas en:

- Fomentar la relación entre los directivos y sus colaboradores, al establecer oportunidades de diálogo entre ambos.
- Clarificar las responsabilidades de cada empleado, cada uno sabe cuáles son sus objetivos y lo que se espera de él.
- Contribuir al rendimiento profesional, ya que se estimula el deseo de encontrar los medios para resolver problemas en la organización.
- Dar valor a cada empleado, haciéndoles partícipe de los resultados de la compañía, sintiéndose parte de un proyecto global en el que ellos forman parte.
- Elevar el nivel de reconocimiento, se cuenta con la opinión de cada persona, lo que puede incrementar su autoestima y el deseo de llegar a las metas previstas.
- Facilitar y estimular el trabajo en equipo.
- Contribuir a la delegación racional de tareas, ya que éstas van acompañadas de los medios precisos y de las responsabilidades necesarias.

## 6.3 Beneficios del sistema de Dirección por Objetivos

Según Odiorne (1994), establece una serie de beneficios especificando si son para el empleado, el jefe o la empresa.

Beneficios para el empleado:

- Le posibilita mayor libertad de acción.
- Le permite saber qué es lo que esperan de él.
- Le permite demostrar objetivamente lo que consiguió y por qué no pudo lograr algún aspecto.

- Meritocracia en las promociones o ascensos.
- Permite al subordinado dar su punto de vista en cuanto a los objetivos que le asignaron con antelación.
- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- Todo jefe inferior, tiene constantemente una idea de cuál es su situación respecto a su trabajo y ante la empresa.
- Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.

#### Beneficios para el jefe:

- La evaluación de sus empleados es más objetiva.
- Se establece una comunicación más frecuente con sus empleados.
- Los objetivos se cumplen mejor y de manera más fácil y efectiva.
- Le permite recibir ideas de los empleados sobre nuevos métodos o acciones para conseguir los objetivos.
- Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados.
- Concentra la supervisión en pocas áreas, que son las principales.
- Le evita la necesidad de que se discuta "el grado" de esfuerzo o desempeño.

#### Beneficios para la empresa:

- Los jefes responden mejor a metas concretas, precisas y alcanzables a corto plazo.
- Fija responsabilidades personales.
- Facilita y exige mayor delegación.
- Estimula el logro de los resultados esperados de la organización, generando compromiso y participación de todos los empleados.
- Supone la base para el desarrollo de cuadros, especialistas y subordinados.

#### 6.4 Principales errores en la Dirección por Objetivos

Algunos de los fallos que se puede cometer al implantar un sistema de dirección de objetivos, según McConkey son:

- No relacionar recompensas con desempeño.
- No establecer objetivos realmente verificables, es decir, cuantitativos o cualitativos.
- Creer que la DPO producirá resultados esperados automáticamente. Este sistema exige capacitar al personal, desarrollar unas condiciones organizativas adecuadas y una cultura de trabajo.
- No proporcionar feedback a los empleados sobre el cumplimiento de los objetivos.
- No relacionar la compensación con la DPO.
- Hacer prevalecer los objetivos a corto plazo, con ausencia de proyecciones hacia el futuro.
- No integrar los objetivos de la organización con los personales e individuales de cada empleado.
- Poca consideración de factores del entorno, centrándose hacia adentro de la organización.

## 7. Conclusiones

La realización de este proyecto, tanto el individual como el grupal ha sido un reto muy positivo. Comenzando por la primera toma de contacto con una organización y acabando con la creación de una Herramienta de Evaluación del Desempeño para la misma.

Ha sido un proceso difícil, partiendo de la base de que no sabíamos por donde comenzar, el inicio del proyecto se nos hizo bastante duro. Gracias a los tutores tanto de la empresa como del máster, poco a poco fueron indicándonos el camino y las bases para iniciar este proyecto.

A pesar de las dificultades que nos hemos ido encontrando por el camino, ha sido un reto muy ambicioso y sumamente enriquecedor. Transformar la gestión de personas en una organización joven y en pleno crecimiento te hace disfrutar de tu trabajo y tener inquietud en conocer más y aportar a las organizaciones lo máximo de uno mismo.

Sin embargo, esto es parte del principio de un largo proceso en Simumak, en el cuál me encantaría enormemente poder haberles ayudado y que en un futuro no muy lejano, puedan implantar el proceso de Evaluación del Desempeño que hemos creado con mucha ilusión para ellos.

## **Bibliografía**

Alles, M (2005). Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A (2005). Gestión por competencias: el diccionario. Ediciones Granica SA.

Alvesson, M., Due Billing Y. (1991). Understanding Gender and Organizations. Londres: Sage.

Bouloc, P (1976). Dirección por objetivos: estrategias para su implantación. Barcelona: Editores técnicos asociados.

Chiavenato, I (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: MC Graw Hill.

Díaz E., Pinillos M.J., Soriano I. (2009). Dirección por objetivos: La dirección participativa. Madrid: Cátedra Madrid Excelente.

Díez de Castro, E. P.; García del Junco J.; Martín Jiménez F. y Periañez R. (2001). Administración y Dirección. Madrid. McGraw-Hill.

Domeyer, Diane (2005). Planning for performance reviews I. Women in Business Magazine. American Business Women's Association.

Ernst & Young Consultores. Manual del Director de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño.

Farmer, J (2004). How to get the most from Performance Reviews. Magazine of Physical Therapy, November.

Giegold, W.C. (1982). Administración por Objetivos: Una Guía Práctica Enfocada al Éxito. Mexico: McGraw Hill.

Grote, Dick (2002). *The Performance Appraisal Question and Answer Book: a Survival Guide For Managers*. New York: American Management Association

Heery, E. y Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.

Humble, J. W. (1968). *La Dirección por Objetivos. Sistemas, Experiencias y Aplicaciones Prácticas*. Madrid: McGraw-Hill.

McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.

Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de Recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Molina, Henry (1999). *Establecimiento de Metas, Comportamiento y Desempeño*. *Revista Estudios Gerenciales*. New Orleans: Universidad ICESI.

Parkinson, Mark (2003). *Aplicación de la Psicología en los Negocios*. México DF: McGraw Hill Interamericana Editores S.A.

Raia, A.P. (1997). *Administración por Objetivos*. Trillas, México.

Rodríguez O., Jenny K., (2003). *La evaluación del desempeño: aproximación desde una perspectiva de género*. México: Ciencia y Sociedad.

Sward, D.K. (1997). *Cómo Integrar la Dirección por Objetivos*. En Reddin, B.; Ryan, D. *Manual de Dirección por Objetivos*. Deusto, Bilbao.

Wikstrom, W. (1997). *La Dirección por y con Objetivos*. En Reddin, B.; Ryan, D. *Manual de Dirección por Objetivos*. Deusto, Bilbao.

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

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

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

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%
	<b>100%</b>

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%
	<b>100%</b>

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%
	<b>100%</b>

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%
	<b>100%</b>

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*.

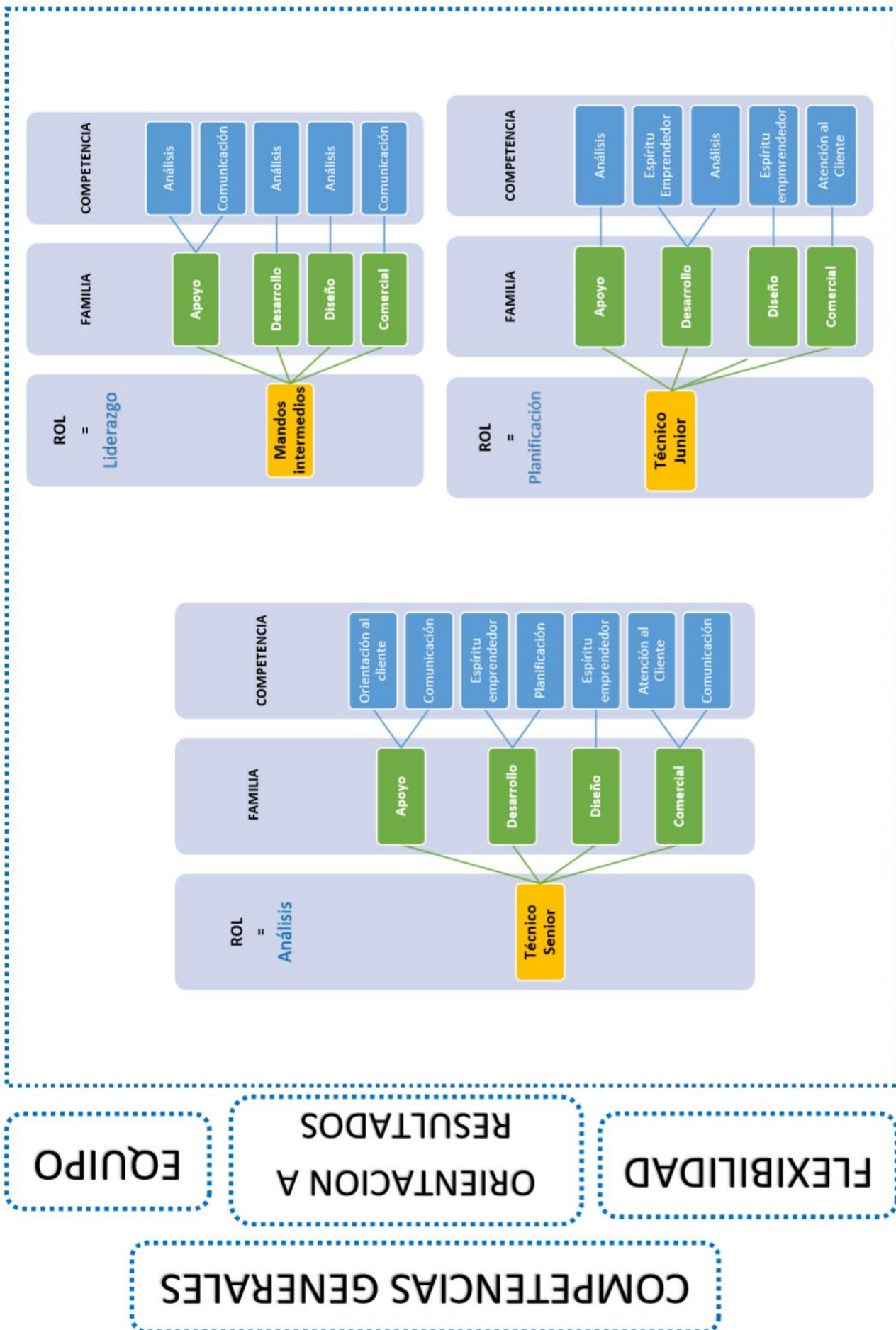


Figura 6. Esquema de Competencias

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 si, 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><b>Equipo</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>35,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>24,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>18,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>23,00%</td> </tr> <tr> <td><b>1,8</b></td> <td><b>18,00%</b></td> </tr> </tbody> </table>			Valoración	Técnico Junior	10	35,00%	10	24,00%	10	18,00%	10	23,00%	<b>1,8</b>	<b>18,00%</b>
Valoración	Técnico Junior													
10	35,00%													
10	24,00%													
10	18,00%													
10	23,00%													
<b>1,8</b>	<b>18,00%</b>													
<p><b>Orientación a Resultados</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>43,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>23,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>23,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>11,00%</td> </tr> <tr> <td><b>2,5</b></td> <td><b>25,00%</b></td> </tr> </tbody> </table>			Valoración	Técnico Junior	10	43,00%	10	23,00%	10	23,00%	10	11,00%	<b>2,5</b>	<b>25,00%</b>
Valoración	Técnico Junior													
10	43,00%													
10	23,00%													
10	23,00%													
10	11,00%													
<b>2,5</b>	<b>25,00%</b>													
<p><b>Flexibilidad</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>14,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>24,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>18,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>44,00%</td> </tr> <tr> <td><b>1,8</b></td> <td><b>18,00%</b></td> </tr> </tbody> </table>			Valoración	Técnico Junior	10	14,00%	10	24,00%	10	18,00%	10	44,00%	<b>1,8</b>	<b>18,00%</b>
Valoración	Técnico Junior													
10	14,00%													
10	24,00%													
10	18,00%													
10	44,00%													
<b>1,8</b>	<b>18,00%</b>													
<p><b>Planificación</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>30,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>20,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>30,00%</td> </tr> <tr> <td><b>2,5</b></td> <td><b>25,00%</b></td> </tr> </tbody> </table>			Valoración	Técnico Junior	10	30,00%	10	20,00%	10	20,00%	10	30,00%	<b>2,5</b>	<b>25,00%</b>
Valoración	Técnico Junior													
10	30,00%													
10	20,00%													
10	20,00%													
10	30,00%													
<b>2,5</b>	<b>25,00%</b>													
<p><b>Espíritu Emprendedor</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>10</td> <td>17,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>23,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>24,00%</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>36,00%</td> </tr> <tr> <td><b>1,4</b></td> <td><b>14,00%</b></td> </tr> </tbody> </table>			Valoración	Técnico Junior	10	17,00%	10	23,00%	10	24,00%	10	36,00%	<b>1,4</b>	<b>14,00%</b>
Valoración	Técnico Junior													
10	17,00%													
10	23,00%													
10	24,00%													
10	36,00%													
<b>1,4</b>	<b>14,00%</b>													

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:

<b>Total días trabajados</b>	149
<b>Horas trabajadas/ día</b>	8
<b>Total horas trabajadas</b>	1192
<b>Honorarios de Consultoría</b>	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.

<b>Coste laboral que le supone a la Consultora</b>				
<b>Puestos</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>€/hora trabajada</b>	<b>Total horas trabajadas</b>	<b>Total Salario</b>
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 €
<b>COSTE TOTAL</b>				<b>43.210 €</b>

**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*)

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

**Figura 9.** Tabla número de horas efectivas en Herramienta

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

**Figura 10.** Tabla número de horas efectivas en Manual

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

**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*)

<b>Coste Desarrollo Herramienta</b>		
<b>Puestos</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Coste Total</b>
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 €
		<b>32.408 €</b>

**Figura 12.** Tabla coste Desarrollo Herramienta

<b>Coste Desarrollo Manual</b>		
<b>Puestos</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Coste Total</b>
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 €
		<b>10.603 €</b>

**Figura 12.** Tabla coste Desarrollo Manual

<b>Coste Desarrollo Plan de Comunicación</b>		
<b>Puestos</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Coste Total</b>
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 €
		<b>5.709 €</b>

**Figura 13.** Tabla coste Plan de Comunicación.

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

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

**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:

<b>Salario Mensual</b>	<b>Honorarios Consultoria</b>
2.100 €	315 €
2.100 €	315 €
1.500 €	225 €
1.500 €	225 €
1.500 €	225 €
	<b>1.305 €</b>

**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.

<b>Coste Final Proyecto</b>	
<b>Coste Total Proyecto</b>	48.720 €
<b>Honorarios</b>	1.305 €
<b>Total</b>	<b>50.025 €</b>

**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)

**ANEXO I.  
PROPUESTA DE  
COLABORACIÓN  
PROFESIONAL**



**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

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

# **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.

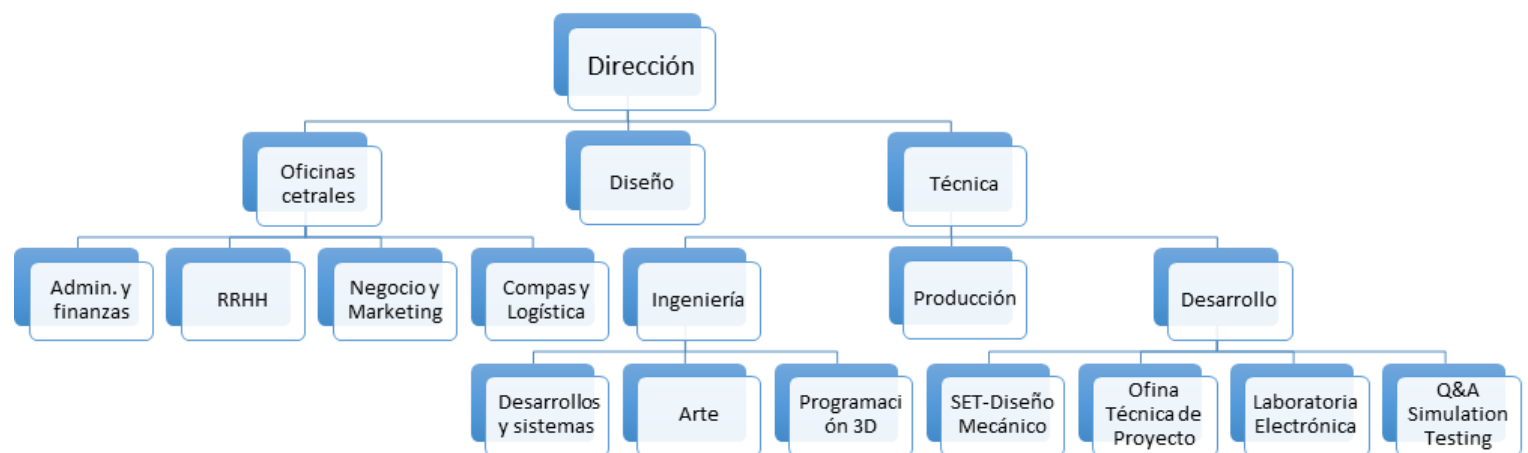
Simumak también opera en otros países, como Francia, siendo la segunda fuerza de mercado, y Chile, especializado en la venta de camiones. La empresa también cuenta con simuladores de vehículos militares en países como Egipto y los Emiratos Árabes. Además, se está abriendo mercado en Portugal, Argentina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

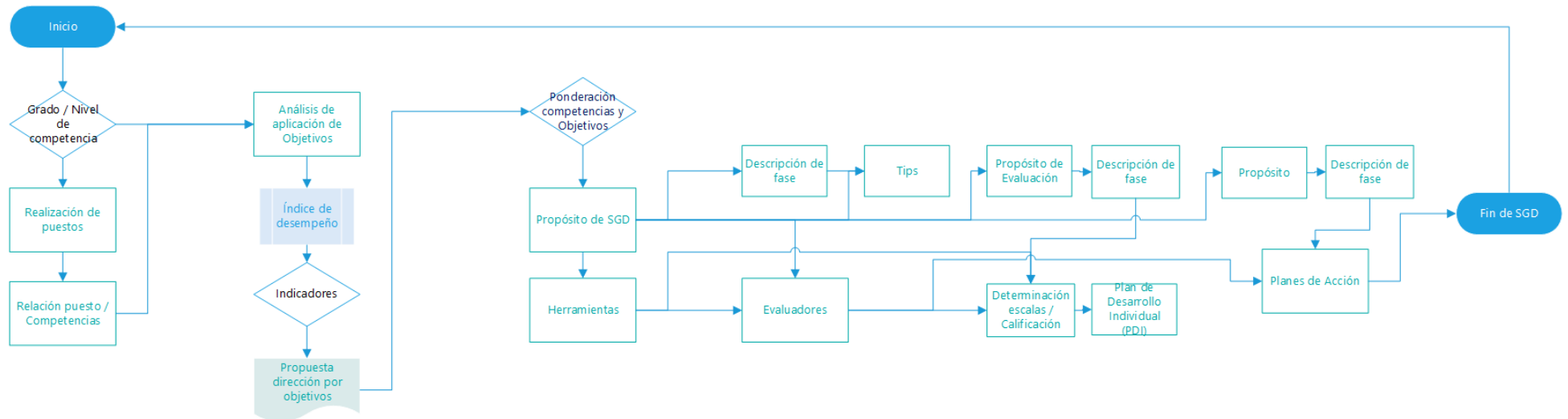
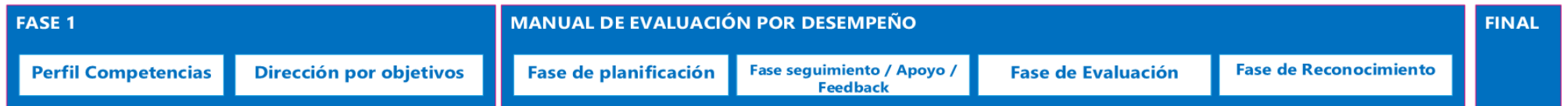
TAREAS	
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
1. Terminar propuesta	19 y 20 Mayo
2. Entregable propuesta	20 Mayo
3. Toma decisión: clasificación competencias, grados y nivel	23-27 Mayo
4. Realización de "x" puestos	Junio
5. Feedback de Simumak	Junio
6. Relación competencias-puesto 10 puestos	Junio
7. Reunión 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
<b>DIRECCIÓN POR OBJETIVOS</b>	
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
<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SIMUMAK</b>	
<b>FASE DE PLANIFICACIÓN</b>	
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
<b>FASE DE SEGUIMIENTO, APOYO Y FEEDBACK:</b>	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
<b>FASE DE EVALUACIÓN</b>	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
<b>FASE DE RECONOCIMIENTO</b>	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
<b>ENTREGA TFM GRUPAL</b>	<b>3/10/2016</b>

## 5. ENTREGABLES

<p><b>Propuesta de Colaboración Profesional</b></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><b>Perfil por competencias de los puestos</b></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><b>Dirección por objetivos</b></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><b>Manual de Sistema de Evaluación de Desempeño</b></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**



**ANEXO II.  
MANUAL DE  
DESEMPEÑO**

# 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.

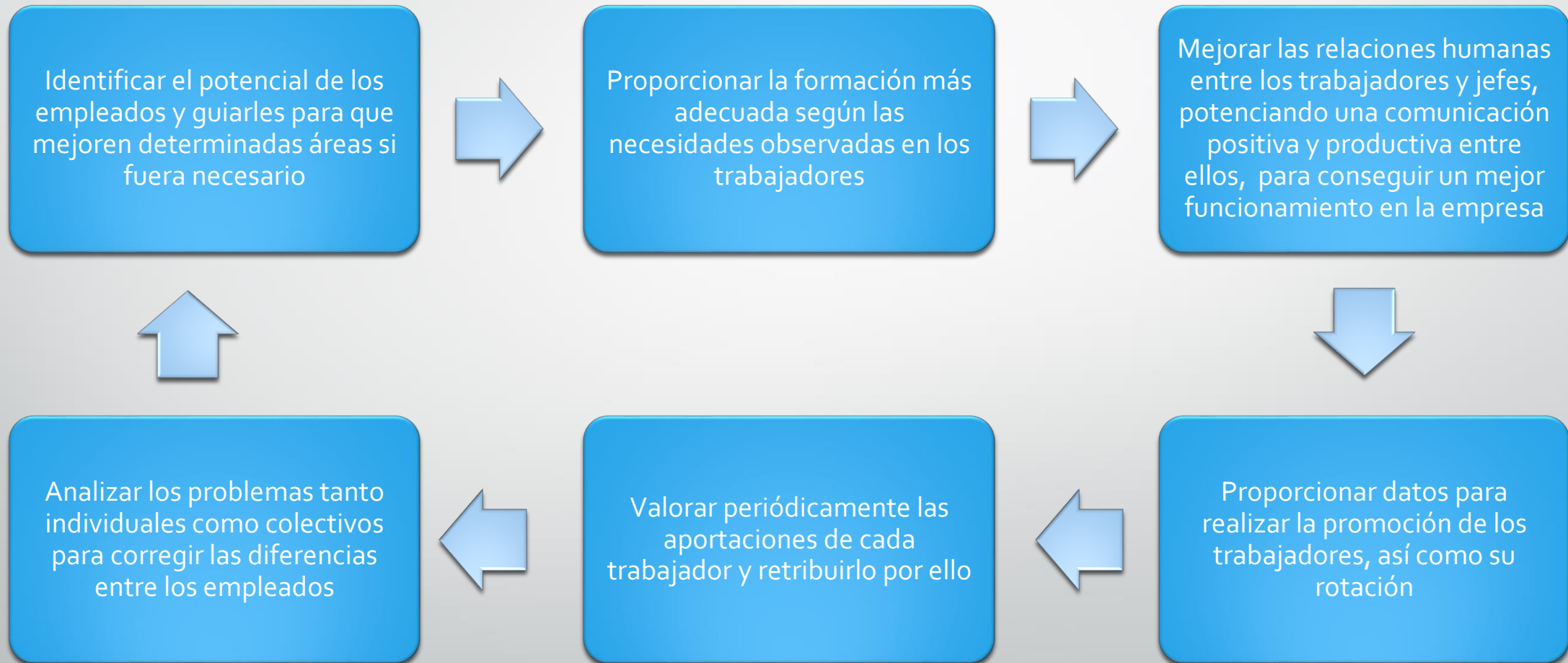


Debido al crecimiento exponencial que ha experimentado Simumak en los últimos años.





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





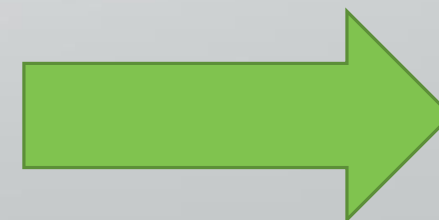
La Evaluación del desempeño suele generar estrés en los trabajadores, de ahí la importancia de crear un buen diseño. Un buen modelo permitirá detectar las necesidades y potenciar las conductas positivas.



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

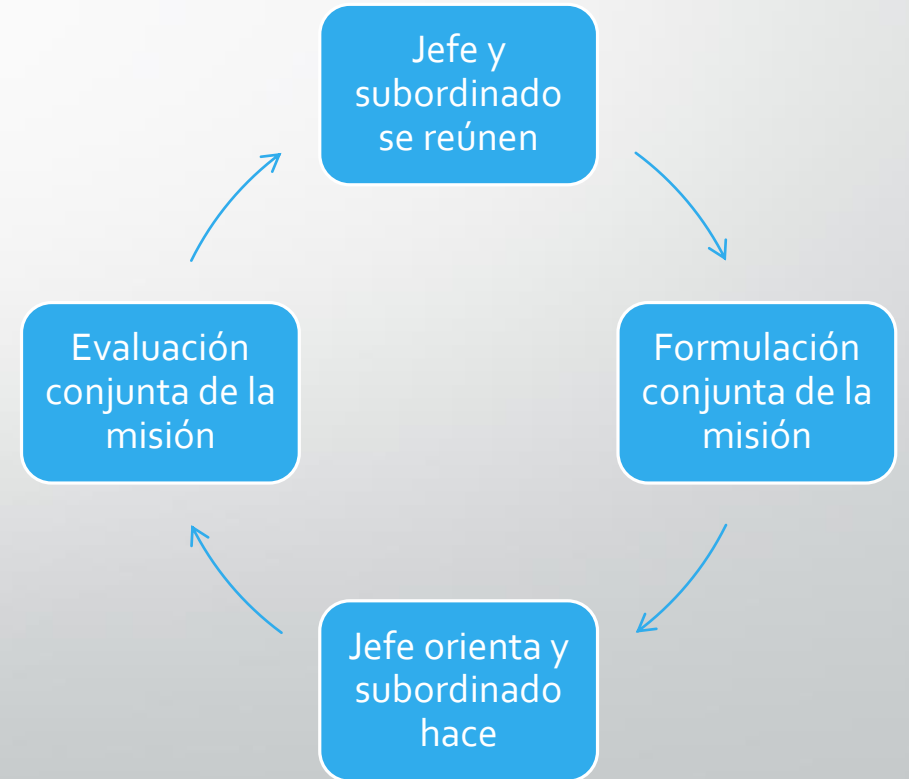
La de comportamientos

- 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

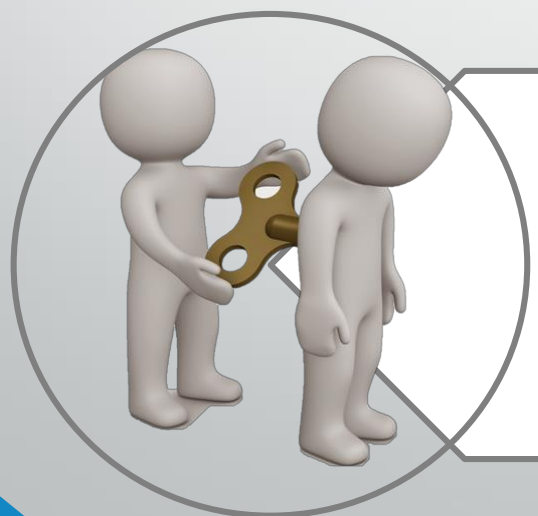


Para poder evaluar, primero hay que plantear un punto de partida. Para ello los responsables se reunirán con sus colaboradores para informar de las competencias y comportamientos por los cuales se les evaluará a lo largo del año.

# Fase de Seguimiento



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



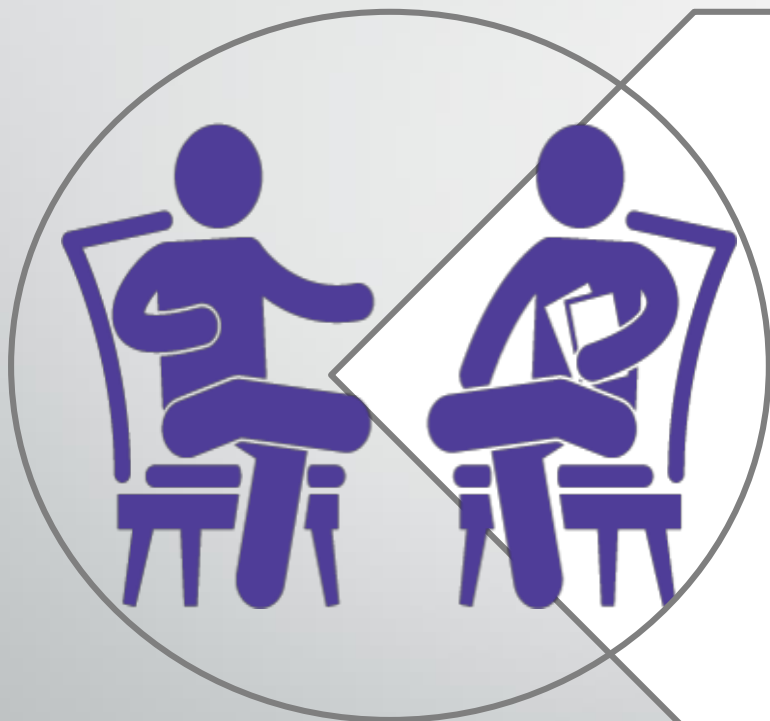
Los jefes son responsables de guiar y animar a sus empleados, mostrándoles la manera para conseguir mejores resultados.

# 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!**

# ANEXO III. PLAN DE COMUNICACIÓN

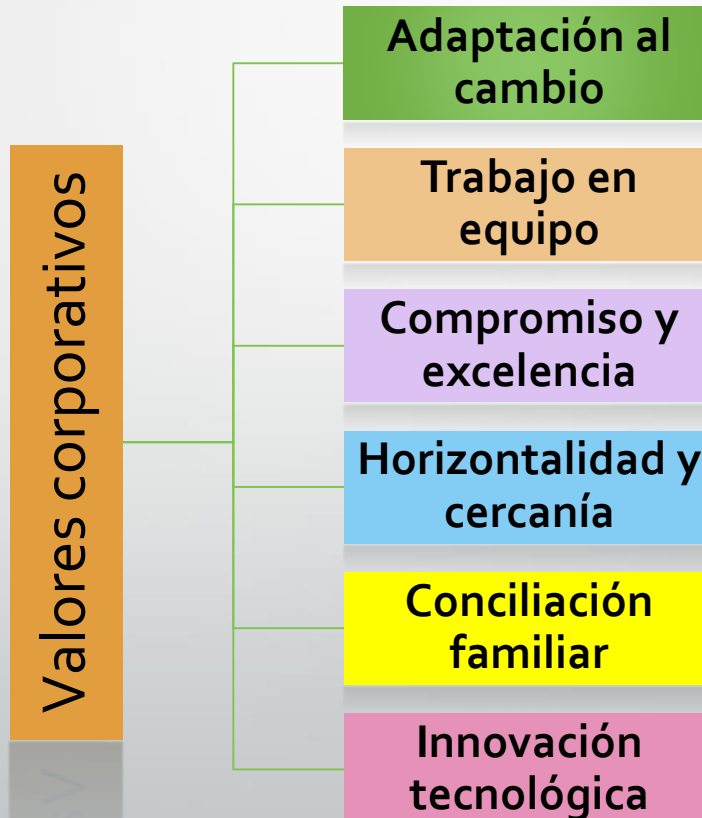
# Plan de Comunicación: Evaluación del Desempeño



**simumak**  
simulation & training solutions

# Antecedentes

Nombre de la empresa	<b>SIMUMAK</b>
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

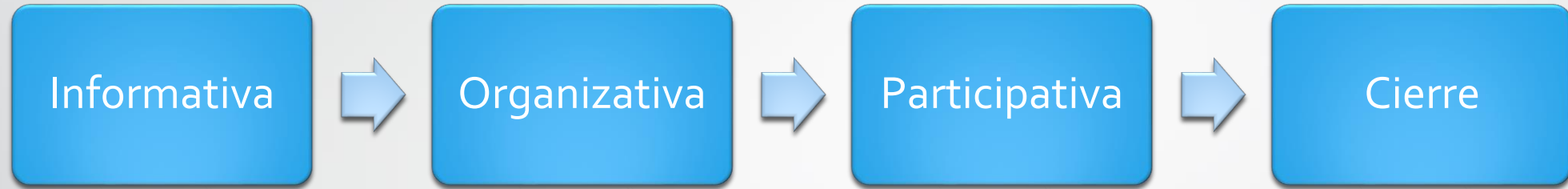


Es importante que las etapas del plan de comunicación evolucionen y acompañen las distintas etapas de gestión del cambio para que tenga éxito.

# 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.

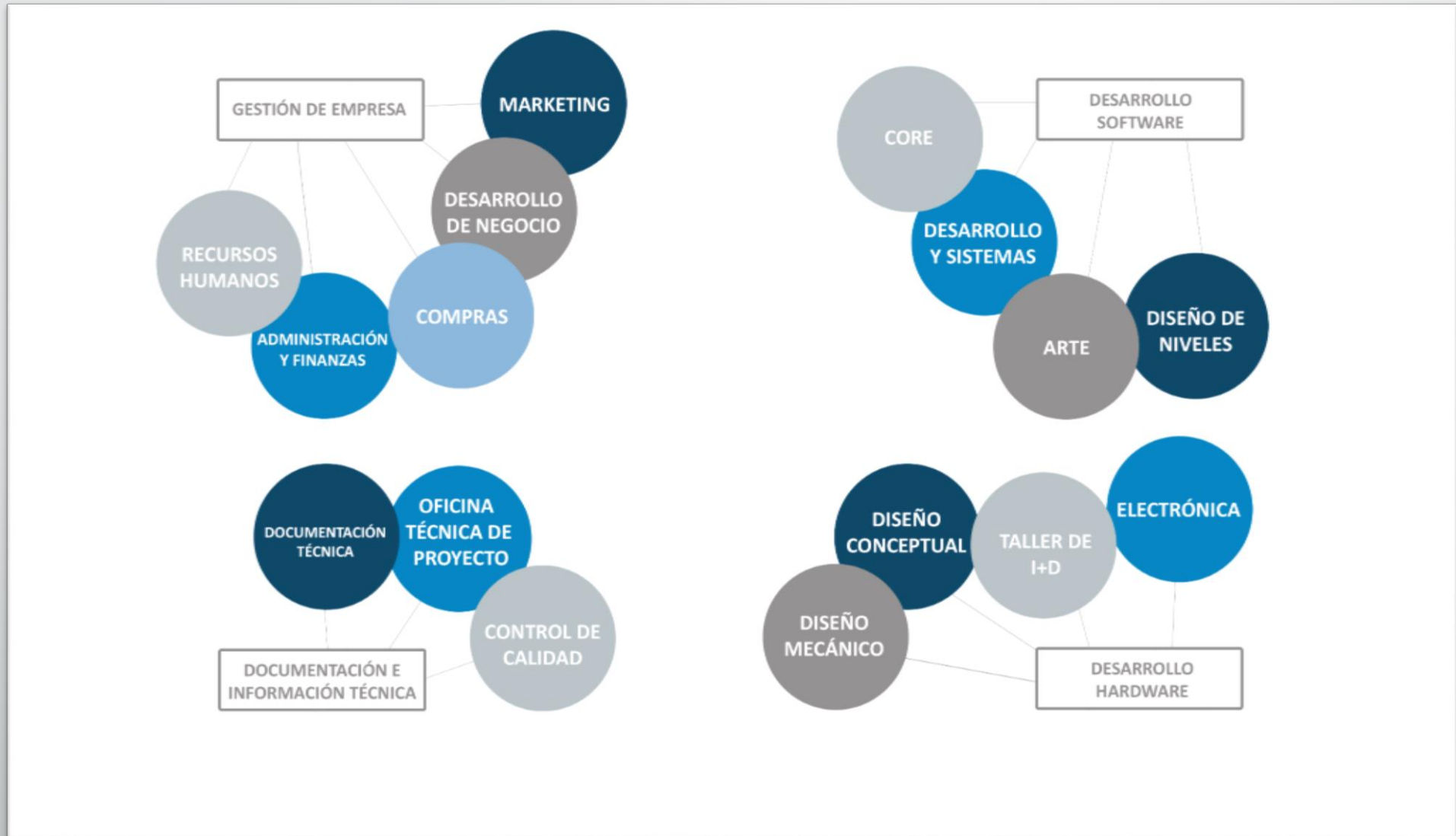
### **Etapa 3: Participación**

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!!!**

# **ANEXO IV.**

# **COSTES**

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 €
<b>COSTE TOTAL</b>				<b>82.000 €</b>

**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 €
		<b>10.250 €</b>

Salario mensual	Honorarios Consultoría
2.000 €	240 €
2.000 €	240 €
1.200 €	144 €
1.500 €	180 €
1.500 €	180 €
<b>984 €</b>	

<b>COSTE TOTAL PROYECTO</b>	<b>11.234 €</b>
-----------------------------	-----------------

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

**Coste laboral que le supone a la Consultora**

<b>Puestos</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>€/hora trabajada</b>	<b>Total horas trabajadas</b>	<b>Total Salario</b>
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 €
			<b>COSTE TOTAL</b>	<b>43.210 €</b>

**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

**ANEXO V.  
HERRAMIENTA DE  
EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO**

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.

Estas competencias de Familia y Rol, están determinadas en la tabla que se encuentra en la hoja "Determinación de Competencias". En esta hoja aparecerán cada uno de los perfiles de puesto en la empresa, con su correspondiente competencia de Rol y Familia.

Las Competencias específicas se asignan a cada colectivo (Rol y Familia) en función de aspectos específicos de cada uno de ellos, de tal manera que la evaluación se hace más precisa.

Por otro lado, cada una de estas competencias se desarrollan en cuatro COMPORTAMIENTOS, es decir, conductas observables concretas que permiten detectar pautas de actuación fácilmente valorables.

De esta manera cada persona pasara por dos tipos de evaluación. La de competencias, que será un poco más abstracta y la de comportamientos, que es más concreta, afinando de este modo la evaluación.

Para valorar cada dimensión basta con escribir un número entero del 0 al 10 en la columna correspondiente.

Se podrán poner comentarios referentes a cada persona en caso de que sea necesario.

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 al desempeño mostrado por el evaluado, de lo contrario, la evaluación no reflejará la realidad.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Departamento	Puesto	Nivel Responsabilidad	Competencia de Rol	Familia	Competencia Familia
Compras	Administrativo Compras y Logística	Técnico Senior	Análisis	Apoyo	Orientación al cliente
Admón-Finanzas	Administrativo Contable	Técnico Junior	Planificación	Apoyo	Análisis
Admón-Finanzas	Administrativo Soporte Brasil	Técnico Senior	Análisis	Apoyo	Comunicación
Arte	Artista 2D	Técnico Senior	Análisis	Diseño	Espíritu Emprendedor
Arte	ARTISTA 3D JUNIOR	Técnico Junior	Planificación	Diseño	Espíritu Emprendedor
Arte	Artista 3D SENIOR	Técnico Senior	Análisis	Diseño	Espíritu Emprendedor
Desarrollo de Negocio	Asistente Técnico de Proyectos	Técnico Junior	Planificación	Comercial	Atención al cliente
Desarrollo de Negocio	Desarrollador de negocio	Mando Intermedio	Liderazgo	Comercial	Comunicación
Desarrollos y Sistemas	Desarrollador de Sistemas	Técnico Senior	Análisis	Desarrollo	Espíritu Emprendedor
Desarrollos y Sistemas	Desarrollador de Sistemas	Técnico Junior	Planificación	Desarrollo	Espíritu Emprendedor
Desarrollo de Negocio	Desarrolladora de Negocio	Técnico Senior	Análisis	Comercial	Atención al cliente
Programación 3D Contenidos	Diseñador De Niveles	Técnico Junior	Planificación	Desarrollo	Espíritu Emprendedor
Diseño de Producto	Diseñadora de Producto	Técnico Senior	Análisis	Diseño	Espíritu Emprendedor
Desarrollos y Sistemas	Gestor Incidencias/Tester	Técnico Junior	Planificación	Desarrollo	Análisis
Laboratorio Electrónica	Ingeniero Electrónico	Técnico Senior	Análisis	Diseño	Espíritu Emprendedor
Diseño Mecánico	Ingeniero Mecánico	Técnico Senior	Análisis	Diseño	Espíritu Emprendedor
Arte	Jefe de Proyecto ARTE	Mando Intermedio	Liderazgo	Diseño	Análisis
Programación 3D Contenidos	Jefe de Proyecto CONTENIDOS	Mando Intermedio	Liderazgo	Desarrollo	Análisis
Programación 3D Core	Jefe de Proyecto CORE	Mando Intermedio	Liderazgo	Desarrollo	Análisis
Desarrollos y Sistemas	Jefe de Proyecto Desarrollos y Sistemas	Mando Intermedio	Liderazgo	Desarrollo	Análisis
Diseño Mecánico	Jefe de Proyecto Diseño Mecánico	Mando Intermedio	Liderazgo	Diseño	Análisis
Producción-Taller	Jefe de Taller	Mando Intermedio	Liderazgo	Desarrollo	Análisis
Desarrollo de Negocio	Marketing Manager	Mando Intermedio	Liderazgo	Comercial	Comunicación
Oficina Técnica de Proyecto	Product Manager	Mando Intermedio	Liderazgo	Comercial	Comunicación
Programación 3D Core	Programador 3D Junior	Técnico Junior	Planificación	Desarrollo	Análisis
Programación 3D Core	Programador 3D Senior	Técnico Senior	Análisis	Desarrollo	Espíritu emprendedor
Q&A Simulation Testing	QA Engineer	Técnico Senior	Análisis	Desarrollo	Espíritu Emprendedor
Q&A Simulation Testing	QA Manager	Mando Intermedio	Liderazgo	Desarrollo	Análisis
Q&A Simulation Testing	QA Tester	Técnico Junior	Planificación	Desarrollo	Análisis
Compras	Rble. Compras Simumak Brasil	Mando Intermedio	Liderazgo	Apoyo	Análisis
Admón-Finanzas	Rble. Financiero	Mando Intermedio	Liderazgo	Apoyo	Análisis
Recursos Humanos	Rble. RRHH	Mando Intermedio	Liderazgo	Apoyo	Comunicación
Recursos Humanos	Rble. RRHH Simumak Brasil	Mando Intermedio	Liderazgo	Apoyo	Comunicación
Programación 3D Contenidos	Senior Game Designer	Técnico Senior	Análisis	Desarrollo	Espíritu Emprendedor
Compras	Técnica de Compras	Técnico Senior	Análisis	Apoyo	Orientación al cliente
Documentación	Técnica de Documentación	Técnico Junior	Planificación	Apoyo	Análisis
Desarrollo de Negocio	Técnico Comercial	Técnico Junior	Planificación	Comercial	Atención al cliente
Marketing y Comunicación	Técnico de marketing	Técnico Senior	Análisis	Comercial	Comunicación
Producción-Taller	Técnico de montaje	Técnico Senior	Análisis	Desarrollo	Planificación

## ROLES

TÉCNICO JUNIOR	10
TÉCNICO SENIOR	14
MANDO INTERMEDIO	14

## FAMILIAS

APOYO	8
DESARROLLO	15
DISEÑO	8
COMERCIALIZAR	7

## COMPETENCIAS

Equipo	38
Flexibilidad	28
Orientación a Resultados	14
Planificación	10
Análisis	14
Liderazgo	14
Orientación al Cliente	2
Comunicación	7
Espíritu Emprendedor	10
Análisis	13
Planificación	1

## VALORACIÓN SUBJETIVA DE COMPETENCIAS

NOMBRE EVALUADO:

PUESTO DE TRABAJO:

EVALUADOR:

COMPETENCIA	EXPLICACIÓN
<b>Equipo</b>	Capacidad de trabajar juntos hacia una visión común, generando unidad, cohesión y buen ambiente
<b>Orientación a resultados</b>	Enfocar toda acción y desempeño hacia el logro de los objetivos de la organización, buscando la mejora continua y la calidad y excelencia en el trabajo
<b>Flexibilidad</b>	Aceptar e impulsar cambio, nuevas ideas y planteamientos. Adaptarse a otros, relacionarse con ellos y ser versátil
<b>Planificación</b>	Controlar, organizar y priorizar las actividades propias y las de otros. Optimizar los recursos disponibles con vistas al logro de los objetivos establecidos
<b>Análisis</b>	Atención al detalle, investigación y razonamiento en el desarrollo de las funciones para profundizar en la comprensión de asuntos complejos y en el conocimiento de la organización
<b>Liderazgo</b>	Establecer con claridad los objetivos y metas a alcanzar por el equipo. Motivar, comprometer y desarrollar a las personas a su cargo
<b>Orientación al Cliente</b>	Descubrir y satisfacer las expectativas de los clientes internos/externos, proporcionándoles soluciones de valor añadido y estableciendo con ellos relaciones duraderas y de confianza
<b>Comunicación</b>	Capacidad para transmitir ideas e información de forma clara y efectiva. Utilizando diversos canales de comunicación adecuados siempre a las personas, entorno y organización
<b>Espíritu Emprendedor</b>	Búsqueda continua de nuevas y mejores oportunidades e iniciativas que permitan la consecución de los objetivos estratégicos, asumiendo riesgos y promoviendo la involucración de otros miembros de la organización

OBSERVACIONES:

## VALORACIÓN OBJETIVA DE COMPETENCIAS

NOMBRE EVALUADO: \_\_\_\_\_

PUESTO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

ARTISTA 3D JUNIOR

EVALUADOR: \_\_\_\_\_

RESULTADO FINAL DE COMPORTAMIENTOS EVALUADOS= 10

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 ágilmente 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%

OBSERVACIONES: