

28 de Febrero de 2017

Evaluación del Desempeño

Trabajo de Fin de Máster

Autor:

Irene Rodríguez Orozco

Tutor de Proyecto:

Félix Alarcón Castillo



MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS

ICADE BUSINESS SCHOOL

Agradecimientos

En primer lugar agradecer a Icade Business School la oportunidad que me han brindado. En especial a Jesús Labrador y a José María Fernández- Rico por su cercanía y dedicación.

No puede faltar el agradecimiento a cada uno de los profesores que han pasado por las aulas dejándonos todo el conocimiento necesario no solo para desarrollar este proyecto sino también para poder conquistar el mundo laboral.

Este proyecto hubiera sido impensable sin la ayuda de nuestro tutor Félix Alarcón, quien en todo momento nos ha ofrecido su apoyo y experiencia profesional, facilitándonos nuestra tarea. Y por supuesto a mis compañeros de grupo, Keyla, Andrea, Arancha y Carlos, por su dedicación, esfuerzo y duro trabajo.

Agradecer a la empresa, Simumak, y en especial a su Responsable de Recursos Humanos Mariví Puebla y Juan Castellano su cercanía, y la ayuda que nos han ofrecido en todo momento, facilitándonos los documentos necesarios para poder desempeñar nuestro trabajo, así como la disponibilidad para reunirse con nosotros cuando nos fuera necesario.

Y por último, a todos mis compañeros, por todas las vivencias que han hecho de este año un año inolvidable, y a mi familia por hacerlo posible.

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. INTRODUCCIÓN	4
3. DESCRIPCIÓN SIMUMAK	4
4. ANÁLISIS GESTIÓN DEL PROYECTO GRUPAL.....	5
4.1. Definición del proyecto.....	5
4.2. Organización con los miembros del grupo.....	6
4.3. Relación con el cliente	7
4.4. Determinación de plazos y su cumplimiento	8
5. BASE TEÓRICA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9
5.1. Evolución y definición	9
5.2. Tipos de Evaluación del Desempeño	14
5.3. Objetivos y Beneficios	18
5.4. Críticas a la Evaluación del Desempeño	19
5.5. Nuevas tendencias de la Evaluación del Desempeño.....	20
6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SIMUMAK.....	26
7. CONCLUSIÓN	33
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
9. ANEXO.....	35
9.1. Trabajo Fin de Máster Grupal	35

1. RESUMEN

La evaluación del desempeño es una herramienta necesaria en las organizaciones, a través de los resultados que se obtienen podemos observar cuales son las necesidades que se advierten en los trabajadores y de ahí determinar las estrategias a seguir para que la compañía alcance su máximo rendimiento.

Los sistemas de evaluación de desempeño han sufrido una evolución constante. Durante mucho tiempo, han puesto toda su energía en los objetivos impuestos a los trabajadores, presionando a los mismos a realizar constantes esfuerzos para alcanzarlos.

Hoy en día la tendencia está cambiando, las compañías ponen el foco de la evaluación en las competencias y conductas de los trabajadores. El fin último sigue siendo el mayor rendimiento de la empresa y la mejora de los beneficios económicos, pero el medio para conseguirlo ha cambiado. Es esencial la comunicación, el diálogo y que exista un feedback positivo continuo. Se busca el desarrollo profesional de los trabajadores, su satisfacción laboral, otorgarles la posibilidad de tener planes de carrera, es decir, la formación y el desarrollo de los trabajadores es la nueva tendencia de las evaluaciones del desempeño, ya que se considera que el aprovechamiento de las competencias de los mismos es lo que proporcionará éxito a las organizaciones.

Palabras claves: Evaluación- Desempeño- Objetivos- Competencias- Desarrollo

2. INTRODUCCIÓN

Una vez finalizado el Trabajo Fin de Máster grupal que emprendimos hace meses, comienza mi andadura en solitario con la realización de mi Trabajo Fin de Máster Individual. Con él cierro una gran etapa y comienzo otra, mi aventura profesional en el mundo de los Recursos Humanos.

El objetivo fundamental de este proyecto individual es realizar una reflexión acerca de nuestra experiencia grupal. Para ello realizaré un análisis de la situación en la que se encontraba la compañía, así como una descripción de sus principales necesidades. Este primer paso es fundamental para poder entender el resto de nuestro proyecto, pues nuestro foco principal siempre estuvo en adaptar nuestro proyecto a la cultura y a las necesidades de la compañía.

Posteriormente explicaré la evolución que sufrió nuestro proyecto desde la propuesta inicial y cuáles fueron los motivos que dieron lugar a dichos cambios.

Y por último, con el fin de completar lo que con tanto esfuerzo y dedicación hicimos en nuestro trabajo grupal, me gustaría hacer un análisis crítico de los distintos tipos de sistemas de evaluación de desempeño, así como de las nuevas tendencias que se están desarrollando en este campo.

3. DESCRIPCIÓN SIMUMAK

Es importante que comience con una pequeña introducción de la empresa para la que realizamos el proyecto grupal, pues todas las decisiones que fuimos tomando en relación a nuestro proyecto, tanto la propuesta inicial, como las modificaciones que le siguieron, fueron tomadas teniendo en cuenta a la empresa a la que iba dirigido. Tomando como referencia su cultura y la situación actual en la que la misma se encontraba.

Simumak es una compañía cuya labor fundamental es el desarrollo de soluciones formativas basadas en la simulación. Es primordial para la compañía que ello se lleve a cabo sin perder de vista los valores que la definen que son: el trabajo en equipo, la adaptación al cambio, compromiso y excelencia, cercanía y horizontalidad.

No solo se encarga de la gestión de usuarios sino también del almacenamiento de información que se obtiene en las propias aulas.

Su principal misión es la seguridad, y por consiguiente la reducción de accidentes a través de sus métodos formativos.

Simumak es una empresa con presencia internacional, siendo su mercado más importante Brasil. Su sede corporativa se encuentra situada en Madrid.



4. ANÁLISIS GESTIÓN DEL PROYECTO GRUPAL

4.1. Definición del proyecto

Para poder entender bien la empresa, sus funciones y sus necesidades realizamos una primera labor de investigación sobre la compañía, pero para poder profundizar en la misma fue necesario reunirnos con los responsables del departamento de Recursos Humanos, fue en esa reunión donde clarificamos nuestra visión sobre Simumak y en donde salieron a relucir sus principales necesidades.

Simumak es una empresa que se encuentra en pleno proceso de expansión, debido a ese gran crecimiento sus necesidades están cambiando. Dentro del área de gestión de personas, que es el que a nosotros nos ocupa, los procesos han quedado obsoletos, pues

el crecimiento de la empresa implica el aumento exponencial de sus empleados y por tanto las políticas aplicadas a ellos deben también evolucionar.

En relación a los procesos de recursos humanos que actualmente existen en Simumak se puede destacar que el año pasado aprobaron un diccionario de competencias, gracias al cual se ha implantado la selección por competencias en la compañía. No disponen de un plan de formación, ni de un sistema de evaluación del desempeño. En relación al área de compensación y beneficios no disponen de un método objetivo.

La empresa consideró que era primordial para ellos la creación de un sistema de evaluación del desempeño. Tal y como nos trasladaron era un proyecto ambicioso y complejo, pues partíamos de cero y antes de comenzar debíamos comprender cada puesto de la empresa, sus funciones, los valores de la compañía para así poder realizar un sistema ajustado a Simumak y a sus necesidades y que finalmente se pudiese implantar en la misma.

La trascendencia de este proyecto no es únicamente la creación de un sistema de evaluación de desempeño en sí, el cual permitiría a la empresa comprobar la productividad y la calidad del trabajo de los empleados y valorar el rendimiento individual de los colaboradores, si no los beneficios que en el futuro podrá generar en otras áreas dentro de recursos humanos. Los resultados de un buen sistema de evaluación permiten crear mapas y planes de carrera para los empleados, identificar cuáles son las acciones formativas para cada colectivo, influir en la retribución tanto fija como variable e influir en la creación de un buen clima laboral, pues la objetividad que aporta el sistema de evaluación refuerza las relaciones humanas en el trabajo.

Entendiendo la empresa la dificultad que podía entrañar la propuesta, nos dieron la posibilidad de realizar otro proyecto, dado que eran múltiples las necesidades que tenía, pero pese a ser el sistema de evaluación un proyecto complejo y ambicioso, nos ilusionó la idea de poder crear para la empresa una herramienta que marcará el cambio de su política de recursos humanos en sentido general.

4.2. Organización con los miembros del grupo

La organización y coordinación de todos los miembros del grupo era un requisito imprescindible para que el proyecto saliese adelante. Una correcta organización de un

grupo de cinco personas durante un período de tiempo tan largo es una ardua tarea, pues durante todo este tiempo a cada miembro del grupo le surgen imprevistos tanto profesionales como personales.

El inicio del proyecto coincidió con el fin del curso y debido a que algunos miembros del grupo tuvieron que regresar a sus ciudades o ya habían contraído compromisos profesionales con empresas para realizar sus prácticas fue un período complicado, pues necesitábamos amoldarnos como grupo y empezar a dar forma a nuestro proyecto.

En las primeras reuniones con la empresa no pudieron asistir todos los miembros del grupo, por los motivos expuestos anteriormente, pero tratamos de reproducir las reuniones al resto del grupo de tal forma que todos estuvieran enterados del punto en el que se encontraba el proyecto, a efectos de poder repartir las tareas.

A medida que el tiempo iba transcurriendo, y coincidiendo con los últimos meses de elaboración del proyecto, se nos facilitó la tarea puesto que todos los miembros del grupo coincidimos en la misma ciudad, por lo que pudimos reunirnos a menudo y conseguir una mayor involucración y mejor reparto de las tareas.

Nuestra máxima siempre fue reunirnos con frecuencia, ya fuera en persona o vía Skype, de tal forma que todos pudiéramos opinar sobre el proyecto. Antes de enviar novedades o entregables a la empresa, manteníamos una reunión todos los miembros del grupo junto con nuestro tutor, para que viera nuestra evolución y nos diera su punto de vista como profesional experto en la materia. Después de esa reunión manteníamos una conversación los miembros del grupo para preparar el encuentro con la empresa, creando los medios de presentación que fueran necesarios para que la explicación fuera clara y concisa.

En definitiva, supimos crecer como grupo, acoplarnos y poner como objetivo común la realización de un trabajo excelente. Aprendimos a ser generosos y apoyarnos como grupo, y entender las circunstancias tanto personales como profesionales de todos los miembros. Esa fue la clave de nuestro éxito como grupo.

4.3. Relación con el cliente

En el proyecto que hemos llevado a cabo ha sido de especial transcendencia la relación con Simumak. Inicialmente, nuestro contacto en la empresa era Juan Castellano, antiguo

alumno del Máster de Recursos Humanos de Icade Business School y responsable del departamento de RRHH de Simumak en ese momento. Al final del proyecto se reincorporó la Directora de RRHH de la compañía Mariví Puebla, con quien también tuvimos el placer de reunirnos en varias ocasiones.

Para realizar un proyecto adaptado a Simumak era necesario entender la empresa a la perfección, y para ello nos facilitaron documentos como:

- El organigrama de la compañía
- La descripción de todos los puestos existentes
- El diccionario de competencias por el que se rige la compañía

No sólo nos facilitaron todos estos documentos, que nos fueron imprescindibles para la realización del proyecto, sino que se pusieron a nuestra disposición para concertar todas las reuniones que fueran necesarias para aclarar dudas y para profundizar en el material.

Nos reunimos con ellos en más de 6 ocasiones para contarles los avances que realizábamos en el proyecto y así obtener feedback de los mismos a efectos de rectificar o mejorar nuestro trabajo, para que el proyecto final cumpliera con todas las expectativas que la empresa había puesto en él.

En todo momento fueron accesibles y flexibles, y se involucraron en el proyecto desde el principio, haciendo posible que el grupo cumpliera con sus objetivos.

4.4. Determinación de plazos y su cumplimiento

En nuestra propuesta inicial, la cual detallaré en un apartado más adelante, fijamos unos plazos, una vez finalizados los mismos debíamos enviarle a la empresa nuestros entregables.

Marcamos un calendario estricto de entregables y de visitas y reuniones con la empresa. Nuestra idea fue realizar un calendario muy detallado y ajustado pues consideramos que era la mejor manera de hacernos cumplir con el proyecto y terminarlo con un mes de antelación a la fecha de entrega. De tal manera podríamos realizar los retoques que fueran necesarios sin necesidad de estar apurados con el tiempo. Era algo complicado pero no imposible de cumplir.

Los plazos que marcamos en la propuesta inicial fueron los siguientes:

- Entrega Perfil de competencias → Junio 2016
- Entrega Dirección por objetivos → Julio 2016
- Entrega Manual de Evaluación del Desempeño → Agosto 2016
- Entrega TFM Grupal → Octubre 2016

Finalmente estos plazos no se llegaron a cumplir, ya que como más adelante explicaré, el proyecto fue modificándose a lo largo de los meses para adaptarlo lo más posible a las necesidades de la compañía.

Esta primera determinación de fechas nos sirvió para centrarnos y para tener una visión global de lo que iba a suponer el proyecto. Pero la forma de operar a lo largo del proyecto fue irnos marcando pequeños deadlines como grupo y manteniendo siempre el contacto con los responsables de Recursos Humanos de la empresa para ver su disponibilidad a la hora de reunirnos o enviarnos información.

En relación a puntos de mejora que objetivamente observamos a la hora de realizar el proyecto, puedo destacar el siguiente en relación a los plazos de entrega:

- Existen herramientas informáticas que ayudan a organizar el tiempo y determinar plazos de entrega, como Project. El tutor del proyecto, Félix Alarcón, nos propuso en varias ocasiones hacer uso del mismo, y por falta de conocimiento y de tiempo finalmente no hicimos uso de ella.
- Aunque siempre remitimos a la empresa nuestros entregables a tiempo, debíamos de habernos organizado de tal manera que no sintiéramos tanta presión al final.

5. BASE TEÓRICA SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

5.1. Evolución y definición

En el proyecto grupal consideramos que era necesario exponer brevemente que se entendía por evaluación de desempeño. En un primer momento nuestra intención era conseguir una breve definición, que explicara de forma clara y concisa que es una evaluación del desempeño, pero nos dimos cuenta que era una tarea imposible, pues son múltiples las definiciones y los autores que hacen referencia al tema.

Por lo que finalmente, decidimos hacer una pequeña recopilación de las ideas expuestas por un grupo de autores y con todo lo que habíamos investigado nos animamos a hacer una definición propia.

En este proyecto individual tengo la intención de ampliar conceptos y hacer un recorrido más extenso a través de la historia, conceptos, beneficios y cualquier otro dato que nos pueda hacer entender de una forma clara que son y que implican los procedimientos de evaluación de desempeño.

Los sistemas de Evaluación del Desempeño no son procedimientos creados recientemente, sino que existen desde el mismo momento en el que nace la figura de la relación laboral. Debido a los cambios que ha ido sufriendo la sociedad, estos sistemas han visto la necesidad de evolucionar e ir adaptándose a las nuevas necesidades que las empresas iban reclamando.

El primer dato histórico que se conoce y se puede relacionar con la Evaluación del Desempeño data del Siglo XVI, pues San Ignacio de Loyola, empleaba un sistema por el cual a través de informes evaluaba la actividad realizada por los Jesuitas y la calificaba mediante notas.

Aunque si tenemos que mencionar uno de los primeros hitos dentro de una compañía, tiene lugar en 1813, cuando Robert Owen creó un sistema de Evaluación del Desempeño en su fábrica. Este sistema consistía en evaluar a cada uno de sus empleados a diario, lo cual realizaba a través de un cubo con 4 caras de diferentes colores. Cada color tenía un significado distinto relacionado con el buen o mal desempeño. Cada mañana al llegar a la fábrica los trabajadores se encontraban en su puesto de trabajo el mencionado cubo, y dependiendo del color que tuviera sabían qué nivel de desempeño habían tenido el día anterior a ojos de su responsable. Este método fue cuestionado por el mundo empresarial, y por lo tanto no tuvo muchos seguidores pues lo tachaban de ser un método demasiado personalizado.

Este no es el único ejemplo que tenemos de la implantación de un sistema de Evaluación del Desempeño, sino que a lo largo de la historia fueron apareciendo nuevos sistemas con formas más innovadoras y adaptadas a la situación existente en cada época. Otro empresario que optó por la creación de un sistema de Evaluación fue Frederick Taylor en 1910, con un método denominado Administración Científica del Trabajo, en este caso se distanció de la postura adoptada por Owen pues no tenía en cuenta a los obreros, su foco

último era alcanzar la máxima productividad posible a través de la eficiencia técnica de sus empleados, lo único que le interesaba de ellos era que fueran rápidos en la ejecución de sus tareas para así poder aumentar la producción y por consiguiente sus beneficios económicos.

Con el mismo enfoque, encontramos la teoría de la línea de montaje implantada por Henry Ford (1930), quien ponía especial atención en los tiempos de producción. Ambas teorías suponen un paso atrás en los sistemas de Evaluación del Desempeño, pues dejan al margen a los empleados, sin dar importancia a lo que hacen o como lo hacen sino a que es lo que consiguen con ello, esta postura dista mucho de lo que entendemos hoy en día que es la principal misión de este tipo de procesos.

En el año 1918, la empresa General Motors revolucionó el ámbito de los Recursos Humanos con la creación de un sistema de evaluación diseñado específicamente para sus ejecutivos.

Es importante citar también a Elton Mayo (1920), quien a través de un Experimento denominado Hawthorne demostró la importancia que poseen dentro de una compañía los empleados, a diferencia de otros empresarios que he mencionado con anterioridad, él advirtió de la relevancia que tienen los trabajadores dentro de la empresa y de la importancia que tenía involucrar a los colaboradores en el proceso, pues si ellos se sentían comprometidos con el mismo, su desempeño mejoraría aumentando de este modo la producción. Todos tienen como fin último el aumento de la producción, pero la gran diferencia existente entre unos y otros es la forma de conseguirlo.

Este último, fue el método que sirvió de modelo en los años futuros pues tras los resultados obtenidos vieron claro que el hecho de involucrar a los empleados y poner el foco de interés en los mismos era lo más productivo para las organizaciones y de tal forma este método se fue haciendo imprescindible para la gestión empresarial.

Sin embargo, puedo decir que fue a partir de 1939 cuando la implantación y el uso de los sistemas de Evaluación del Desempeño tomaron más fuerza en el ámbito empresarial, esta tendencia ha ido aumentando progresivamente hasta llegar a la situación en la que nos encontramos actualmente.

Sin embargo, esta idea no es la única existente acerca del origen de los sistemas de Evaluación del Desempeño, pues otros estudios consideran que el nacimiento de éstos se

produce en Estados Unidos durante la década de 1920 – 1930. Este hecho tiene como punto de partida la necesidad que advierten las organizaciones de crear un sistema que permita relacionar de una manera objetiva las políticas retributivas con el trabajo realizado por cada uno de los colaboradores, teniendo en cuenta su puesto y los beneficios que el mismo ha generado a la compañía con el trabajo realizado. Evitando de este modo la subjetividad existente hasta el momento. Según esta opinión Estados Unidos fue el país pionero en la implantación de los sistemas de Evaluación del Desempeño, pero pronto fue seguido por otros países, incluido dentro de éstos España, quien adoptó esta nueva innovación en los Recursos Humanos a partir de la década de los años 70-80.

En la actualidad, estos procedimientos de Evaluación del Desempeño a los que he hecho referencia han ido quedando obsoletos o desfasados y a medida que la sociedad avanzaba, lo mismo ocurría con ellos. No obstante, aunque han existido constantes mejoras y adaptaciones siguen siendo objeto de crítica dentro del ámbito empresarial. Éstas críticas son de diverso tipo, ya sea por la postura confusa y desorganizada que adoptan los responsables a la hora de evaluar a sus colaboradores, o de realizar el feedback o por considerar que en general los sistemas de evaluación tal y como los conocemos están obsoletos y requieren de una reforma de 360°.

Como he mencionado con anterioridad son múltiples las definiciones que podemos encontrar acerca de la Evaluación del Desempeño. Una reflexión muy clara y concisa es la que nos ofrece la autora Martha Alicia Alles (2005), al decir que: *“El análisis del desempeño o la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir, supervisar personal teniendo como propósito entre sus objetivos el desarrollo del personal, la mejora de los resultados y el aprovechamiento de los Recursos Humanos”*

Sin embargo considero que aunque sirve para determinar en grandes rasgos cual es la función de un sistema de Evaluación del Desempeño, no abarca todas las funciones o beneficios reales que posee. Es necesario apoyarse en otras definiciones para que el concepto quede completamente desarrollado.

El autor Hartle (1993) dice acerca del tema que: *“La Evaluación del Desempeño se debe concebir como un proceso o conjunto de procesos que buscan establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y de cómo se va a conseguir con la participación de la dirección de personal que incremente las posibilidades de que se pueda lograr.”* Con esta definición se resalta la importancia que tiene que los

responsables participen de una manera activa en la Evaluación de Desempeño, pues sin su involucración este proceso no podría llevarse a cabo.

Autores como Chiavenato (1994) y Villegas (1997), también hacen referencia a los sistemas de Evaluación del Desempeño, para ambos la misión principal de los mismos es valorar cual es el desempeño que tiene cada uno de los colaboradores de la compañía en relación a su puesto de trabajo. Asimismo consideran que no solo permite evaluar lo que está realizando y cómo está ejecutando ese trabajo en ese preciso momento de su vida laboral, sino que posibilita apreciar cual es el potencial de desarrollo futuro de cada uno de los trabajadores. Pero para estos dos autores, el fin último es que a través de los resultados obtenidos se da la posibilidad a las empresas de establecer una estrategia e introducir nuevas políticas para el desarrollo del personal de tal modo que aumente la productividad de la entidad.

Sin embargo, una de las definiciones más completas y explícitas acerca de los sistemas de Evaluación de Desempeño es la aportada por uno de los grandes intelectuales del mundo de los Recursos Humanos, McGregor (1994), el cual sostiene que: *“Las Evaluaciones del Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas.”*

Si desgranamos la definición creada por McGregor podemos observar las funciones que tiene y los beneficios que para él proporcionan los sistemas de Evaluación del Desempeño.

Como beneficios podemos observar:

- ✓ La influencia que genera en las políticas de retribución
- ✓ Proporciona visión a los planes de carrera
- ✓ Favorece la relación entre responsable- colaborador

- ✓ Satisfacción del colaborador debido a su reconocimiento

De ella se desprende la gran importancia que tiene la Evaluación del Desempeño, pues la misma tiene como fin último la adaptación de los métodos de trabajo de los colaboradores a los procesos de cambio continuos. Es imprescindible que la forma de trabajar de los empleados evolucione de tal manera que este en armonía con la misión, visión y valores de la compañía con el fin de poder alcanzar los objetivos marcados por la misma de la forma más efectiva y productiva posible.

5.2. Tipos de Evaluación del Desempeño

En relación a la Evaluación del Desempeño es importante saber que no existe un único sistema válido, sino que al igual que sucede con la definición del mismo, existen distintos tipos de evaluación.

Por un lado, podemos distinguir las evaluaciones teniendo en cuenta las personas encargadas de realizarlas y por otro lado, a través del método utilizado para llevar a cabo la misma.

En el primero de los casos podemos distinguir entre:

- ✓ La evaluación realizada por parte de los *responsables*, ésta es la evaluación que realiza el superior a cada uno de los colaboradores que están a su cargo.
- ✓ La *autoevaluación*, se produce cuando los colaboradores realizan un análisis sobre su propio desempeño dentro de la organización. Con este tipo de evaluación se propicia el compromiso del trabajador con la compañía y sus objetivos.
- ✓ La evaluación realizada por los *compañeros*, ésta es efectuada por personas que poseen el mismo cargo que el evaluado. Con la misma categoría profesional.
- ✓ La evaluación realizada por los *colaboradores* a su responsable.
- ✓ La evaluación realizada por los *clientes*. Ésta última no es demasiado habitual dentro de los sistemas de evaluación que se aplican en la actualidad.
- ✓ Y por último tenemos la denominada *evaluación 360°*, es aquella que engloba todas las anteriores. Es la que otorga mayor objetividad y la que permite una mayor satisfacción por parte de los evaluados.

En relación a los distintos métodos que pueden ser utilizados para la Evaluación del Desempeño, podemos observar que hay una gran variedad de los mismos. Una de las clasificaciones que considero más esclarecedora es la realizada por la autora Martha Alice Alles, la cual dispone que existen tres grandes bloques de métodos de evaluación dependiendo de si miden características, conductas o resultados.

- ✓ Características: Trata de medir en qué grado un trabajador dispone de las características requeridas por la compañía. Son métodos de coste reducido y fáciles de diseñar, pero en los que existe cierta subjetividad y tienen un margen de error mayor. Dentro de este bloque de métodos podemos incluir:
 - Escalas gráficas de calificación
 - Método de Escalas mixtas
 - Método de distribución forzada
 - Método de formas narrativa.
- ✓ Conductas: Estos métodos determinan que comportamientos se deben desarrollar en un determinado puesto, de tal manera que cada uno de los colaboradores tiene asociados ciertos comportamientos dependiendo del puesto que desempeñe y en función del grado en que ejecute dicha conducta será valorado su desempeño de forma positiva o negativa. Estos métodos tienen una gran aceptación dentro de las compañías, y a diferencia de los anteriores generan resultados más objetivos. La desventaja que puede asociarse a este tipo de métodos es que tienen un coste más elevado y para que su resultado sea óptimo requieren de tiempo y dedicación. Dentro del bloque de métodos de conducta podemos destacar los siguientes:
 - Método de incidente crítico
 - Escala fundamentada para la medición del comportamiento
 - Escala de observación del comportamiento
- ✓ Resultados: Estos métodos tienen como fin determinar las ganancias o logros obtenidos por los empleados con la realización de su trabajo. Al igual que los anteriores gozan de una mayor objetividad, por lo que son fácilmente aceptados tanto por los responsables como por los evaluados. Impulsan a los colaboradores a una mayor ejecución y compromiso en la consecución de los objetivos. De la misma manera que los de conducta, poseen una mayor complejidad por lo que su total ejecución puede suponer una duración mayor que otros métodos. Los métodos más destacados dentro de esta modalidad son los siguientes:

- Mediciones de productividad
- Administración por objetivos

A continuación procedo a desarrollar los métodos que con carácter general han sido los más utilizados dentro de las organizaciones. No todos forman parte de la clasificación realizada anteriormente, dado que existen múltiples métodos de llevar a cabo una Evaluación del Desempeño.

- Método de la escala gráfica de calificaciones: Se determinan un grupo de características que el empleado debe poseer y una escala de valores para el desempeño de cada una de ellas. El evaluador, normalmente es el responsable, califica a cada uno de sus colaboradores determinando en qué punto de la escala se encuentra el mismo, para obtener el resultado final se suman los valores que se han señalado en cada una de las características.
- Método de clasificación alterna: Se basa en una clasificación de los colaboradores que va desde el mejor hasta el peor. Para ello fijan una característica de referencia y a partir de ahí van eligiendo de forma alterna, es decir, primero eligen a aquel colaborador que tiene un desempeño excelente de dicha característica y después al peor, y así sucesivamente hasta haber clasificado a todos los colaboradores en las distintas características establecidas como necesarias por la organización.
- Método de la comparación por pares: Es más preciso que el método anterior, aunque tiene ciertas similitudes con el mismo. Nos basamos también en las características determinadas por la empresa, pero en este caso debemos emparejar a cada colaborador con cada uno de los restantes colaboradores, en relación a una de las características, una vez realizado esto, es preciso que determinemos cuál de los dos tiene mejor desempeño en esa característica. Por último, para obtener el resultado final es necesario sumar cuantas veces ese colaborador ha conseguido la mejor puntuación.
- Método de la distribución forzada: Se determinan diversas categorías de desempeño y es el responsable el que debe ubicar a un porcentaje determinado de empleados en cada una de dichas categorías.
- Métodos de los incidentes críticos: Los incidentes críticos son hechos o sucesos que no son usuales en el desempeño del trabajo por parte del colaborador. Estos sucesos pueden ser tanto positivos como negativos. Por lo que este método

consiste en que el responsable debe examinar y analizar dichos hechos, y cuál es la aptitud y comportamiento del evaluado en cada suceso.

- Método de formas narrativas: En este método es necesario que el responsable redacte un informe en el cual evalúe detalladamente el modo de actuación y desempeño por parte de su colaborador y que especifique determinados ejemplos. De tal forma podrán elaborar un plan de mejora y desarrollo una vez analizados junto con el empleado los fallos en su desempeño.
- Método de escalas de estimación ancladas: Este método es una mezcla de algunos de los métodos mencionados anteriormente como el de formas narrativas y el de las escalas gráficas de estimación. Sin embargo se diferencia de los mismos en que es más neutro e imparcial.

Como hemos podido observar hay una gran variedad de métodos o sistemas de Evaluación de Desempeño. Cada compañía debe adoptar aquel que se ajuste más a sus necesidades e incluso diseñar el suyo propio si lo considera preciso, determinando cual va a ser la forma de coordinar a sus empleados y cuáles son los componentes que van a integrar dicha evaluación. Lo realmente fundamental es que esos métodos dispongan de plena objetividad y utilicen criterios justos.

Algunos autores han comentado este tema, es el caso de Strauss, el cual dijo: *“Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.”*

Esta última afirmación realizada por el autor es compartida por muchos de los autores o expertos en la materia. Es fundamental que las Evaluaciones del Desempeño se realicen teniendo en cuenta como se ha calificado el puesto. Pues es un sistema encargado de definir el comportamiento y la productividad de cada uno de los empleados en la ejecución de su cargo o puesto.

5.3. Objetivos y Beneficios

Los sistemas de Evaluación del Desempeño son entendidos en muchas ocasiones de manera errónea. Ello se debe a que tradicionalmente los mismos estaban destinados a obtener resultados, los cuales darían lugar a la toma de decisiones en determinados asuntos, como aumentos salariales y despidos, es decir, estaban vinculados únicamente a asuntos de políticas retributivas y de desvinculación. Por lo que, hacia que los empleados pudieran verse amenazados o intimidados por los mismos, llegando a generar cierta oposición o resistencia a este tipo de evaluaciones.

Pero al igual que los sistemas de Evaluación del Desempeño han evolucionado adaptándose a la situación histórica, política y cultural del momento, también se han desarrollado los beneficios que los mismos aportan tanto a las compañías como a los trabajadores.

Son varios los objetivos por los que las compañías hacen uso de los sistemas de Evaluación. En primer lugar, y uno de los objetivos que siempre ha estado presente, es obtener un incremento en los resultados económicos de la empresa. Toda organización tiene como fin último mejorar su productividad y sus beneficios. Pero en los últimos tiempos el trabajador ha ido ganando importancia y fuerza dentro de las organizaciones, pues las mismas han advertido que los empleados son uno de los recursos más importantes de los que disponen. Por lo que la inversión en los colaboradores supone un beneficio a largo plazo para las compañías. Esto hace que otro de los objetivos de las Evaluaciones de Desempeño esté enfocado al desarrollo no solo profesional, sino también al personal de los trabajadores.

Estas evaluaciones del desempeño, proporcionan una mayor comunicación entre el responsable y el colaborador, es preciso que entre los mismos exista una conformidad acerca de cuáles son los objetivos a cumplir, y cuáles son los mejores métodos para llevarlos a cabo, para que así en el futuro se puedan crear planes de mejora en base a los resultados obtenidos.

No obstante, muchos responsables y empleados siguen estando recelosos con las Evaluaciones de desempeño y con los beneficios que éstas pueden generar a la organización y a ellos mismos.

Son muchos los objetivos por los cuales se implantan los sistemas de Evaluación de Desempeño, pero entre ellos podemos destacar los siguientes:

- Detectar necesidades de formación
- Descubrir personas con talento dentro de la organización
- Revelar inquietudes profesionales o personales de los empleados
- La ubicación de cada persona en un puesto adecuado y desarrollo de la misma
- Motivar a los empleados dándoles feedback de su desempeño e implicándoles con los fines de la compañía
- Establecer planes de mejora mediante el diálogo de los responsables y los empleados
- Establecer políticas retributivas
- Crear planes de carrera y promoción para el personal
- Adoptar decisiones sobre la retención o desvinculación de los colaboradores

Como se puede observar, son múltiples los fines que poseen los sistemas de Evaluación del Desempeño. Todos ellos son posibles de alcanzar siempre y cuando se realicen con los procedimientos correctos. Ya no solo se centra en la mejora de los resultados de las organizaciones sino también en que los trabajadores progresen en la forma de realizar su trabajo, así como en conseguir una mejora en su rendimiento, lo que repercutirá también en la compañía. Por lo que podemos decir que en la actualidad también se considera a los sistemas de Evaluación del Desempeño como una herramienta o mecanismo de desarrollo.

5.4. Críticas a la Evaluación del Desempeño

Como ya he mencionado anteriormente, la Evaluación de Desempeño tiene muchos detractores dentro de las organizaciones. Los motivos por los cuales esto sucede son muy variados, podemos destacar como principales el hecho de que los sistemas de Evaluación crean ciertas expectativas entre los empleados que por determinadas circunstancias no se cumplen, por lo que se generan excesivas esperanzas en estos sistemas y finalmente no satisfacen las mismas.

Asimismo surgen ciertos problemas en las evaluaciones de desempeño, éstos son los siguientes:

- ✓ Ausencia de reglas o normas
- ✓ Métodos subjetivos
- ✓ Carencia de un consenso entre las partes involucradas
- ✓ Confusiones de la persona encargada de realizar la evaluación
- ✓ Error en el método de realización del feedback por parte del evaluador
- ✓ Transmisión de mensajes negativos

Estos problemas hacen acrecentar la sensación de insatisfacción con los sistemas de Evaluación de Desempeño y generan abundantes críticas con relación a los mismos. Para evitar dichas críticas es preciso tratar de evitar estos problemas. La mejor forma para ello es hacer uso de una herramienta lo más objetiva posible y que se adapte a las necesidades concretas de la empresa en la que se vaya a implementar. De los problemas que anteriormente se han mencionado podemos advertir que muchos de ellos surgen de la falta de compromiso y profesionalidad de los evaluadores, o simplemente por la ausencia de conocimiento de cómo realizar de forma correcta sus funciones. Por lo que otro punto importante dentro de las compañías es instruir a los evaluadores en la forma en la que deben ejecutar su misión y reforzar la importancia de su papel. En gran medida depende de ellos que la evaluación se realice de forma correcta y que repercuta de forma beneficiosa en la compañía.

5.5. Nuevas tendencias de la Evaluación del Desempeño

En los últimos tiempos se ha estado observando un cambio importante en la dirección adoptada por las áreas de Recursos Humanos de las compañías.

Como se ha comentado en puntos anteriores la tendencia en relación a los sistemas de Evaluación del Desempeño era una continua evolución, con el fin de adaptarse al momento político, cultural e histórico, pero en la actualidad se puede percibir que, estas herramientas destinadas a evaluar el nivel de ejecución de los objetivos y las competencias por parte de los empleados, están empezando a desaparecer dentro del ámbito laboral.

No desaparece la idea de un método a través del cual se intentan explotar al máximo los recursos humanos de las organizaciones, pero si los métodos de evaluación de desempeño tal y como los conocemos hasta el momento.

Los motivos por los que se está planteando la desaparición de los sistemas de Evaluación del Desempeño son varios, supone un gasto excesivo de dinero, la necesidad de una gran cantidad de tiempo, es extremadamente subjetivo, en ocasiones crea una atmósfera de tensión y competitividad no sana entre los empleados, generando el resultado contrario al esperado, es decir, empeora el rendimiento de los trabajadores y les desmotiva. Los largos periodos existentes entre una evaluación y otra generan dificultad a los responsables para evaluar teniendo en cuenta todos los comportamientos del año de sus trabajadores, por lo que acaba centrándose en los últimos acontecimientos.

Claramente se centran en lo que ha sucedido en el pasado, pero con estos nuevos modelos se pretende poner el foco en el futuro, en el desarrollo de los colaboradores.

Estas eran algunas de las causas por las cuales se observa la necesidad de cambiar de sistema, pero no son las únicas. Distintos estudios han demostrado que:

- La manera en la que se mide el rendimiento de los trabajadores se realiza de tal forma que se divide a los trabajadores entre los que tienen un rendimiento excelente, rendimiento medio y bajo rendimiento. Se establece un porcentaje máximo de trabajadores que puede pertenecer al primero de los grupos y al último. Por lo tanto, la mayoría de los empleados se encuentran en el segundo grupo, y la empresa utiliza la mayoría de los recursos económicos en el mismo. Esto crea una situación de descontento generalizada por parte de los trabajadores, y no es beneficioso para la compañía porque está delimitando el talento y potencial que puede existir en la misma, incluso puede que estén perdiendo trabajadores que se encuentran en el tercer grupo y que poseen gran potencial.

Por tal motivo los nuevos modelos utilizan unos métodos a través de los cuales se divide entre tres grupos, los de excelente rendimiento, los de buen rendimiento y los de bajo rendimiento. La gran diferencia es que no marcan porcentajes limitando el número de personas que pueden formar parte del primer y tercer grupo. Y sus recursos económicos los centran en recompensar a los de un excelente desempeño y en dar formación a los de bajo rendimiento, considerando que toda persona tiene talento y hay que invertir en la formación y desarrollo de éstas.

- Un gran número de estudiosos de la materia consideran que las evaluaciones revelan más información sobre el evaluador que sobre el evaluado. Las valoraciones que realizan son un reflejo de su propia percepción de las cosas.

- El diálogo en el que se vinculan la evaluación del desempeño y la retribución crea un estado de aversión por parte de los trabajadores. Por ese motivo en los nuevos métodos se trata de separar.

Por todo esto, son muchas las empresas que están optando por abandonar los antiguos sistemas, un claro ejemplo es el que se está viviendo en la compañía IBM, se está sustituyendo el sistema de evaluación del desempeño tradicional, basado en la calificación por parte de los responsables de los objetivos anuales fijados a los trabajadores, por un modelo mucho más participativo, en el que los objetivos están fijados a corto plazo, y los empleados reciben feedback con mayor regularidad.

Una gran parte de los especialistas en Recursos Humanos consideran que una evaluación anual ya no tiene el valor que poseía antiguamente, pues se considera más productivo que las acciones que se deben mejorar se especifiquen en el mismo momento en el que suceden en vez de tener que esperar a una fecha determinada del año. Con estos métodos de feedback continuo se evita en cierta medida la subjetividad, aunque no llega a desaparecer del todo.

Expertos en la materia como Mosqueira dicen que: *“es importante que un empleado se encuentre informado de cuál es su situación respecto a su desempeño laboral”*.

Por lo tanto, la tendencia se dirige hacia un sistema basado en el feedback continuo a los colaboradores, la intención es simplificar el sistema que estaba establecido, pues constaba en general de números pasos a seguir, y también de crear un método que sea más constante, que no sea necesario esperar a una fecha determinada del año para obtener una valoración de tu desempeño. Este cambio también se ve necesario debido al tipo de personas que se incorporan hoy en día a las organizaciones, las nuevas generaciones necesitan un entorno dinámico, requieren de feedback constante y tienen una gran adaptabilidad al cambio.

Como todo proceso de cambio, no puede implantarse de manera repentina, si no que requiere de un tiempo de adaptación, el cual será mayor o menor dependiendo del tipo de organización ante la que nos encontremos. La evolución tecnológica y los distintos canales de comunicación existentes en la actualidad facilitan la labor de implantación de estos nuevos métodos.

Estos nuevos procesos pretenden centrarse en el diálogo entre responsable y colaborador, que exista una colaboración entre los mismos y una comunicación clara acerca de las acciones a llevar a cabo por parte del trabajador. Se pretende que conversen acerca del grado de logro, satisfacción y desarrollo en materias como:

- ✓ Competencias
- ✓ Objetivos pasados y futuros
- ✓ Acciones formativas
- ✓ Perspectivas profesionales
- ✓ Posible talento y potencial

De este modo se evitarían todos los pasos de los que constaban los anteriores sistemas de Evaluación del Desempeño. Por lo que las nuevas tendencias tratan de:

- ✓ Incluir sistemas informáticos que agilicen los procesos
- ✓ Creación de planes de acción para cada uno de los trabajadores con la intención de que se desarrollen profesionalmente
- ✓ Establecimiento del foco en las competencias de los empleados más que en los objetivos
- ✓ Evaluación realizada por el supervisor directo y responsables de otras áreas con los que el empleado haya tenido relación profesional. Se intentan evitar las evaluaciones 360°, debido al tiempo que requieren
- ✓ Procedimiento de feedback continuo
- ✓ Desvinculación con la subida salarial, hacer que desaparezca la relación directa entre evaluación y recompensa

Se trata de una metodología informal basada en el diálogo y las conversaciones entre responsable y colaborador, muy diferente a lo que estaba operando hasta el momento.

Al igual que sucedía con los anteriores sistemas de Evaluación del Desempeño, en estos nuevos modelos no existe una única versión. Sino que cada organización establece la que considera más óptima para cubrir sus necesidades y los expertos en la materia proponen distintos modelos. Es el caso de Tim Baker, el cual establece que es necesario que los responsables y los trabajadores tengan cinco conversaciones a lo largo del año, cada una de ellas debe tratar sobre un tema diferente, y estos son el ambiente de trabajo, las fortalezas y debilidades, expectativas profesionales, acciones formativas y por último la innovación.

El autor considera que este nuevo sistema aporta determinados beneficios, entre los que podemos destacar:

- ✓ Origina un ambiente de diálogo constante
- ✓ Existencia de una comunicación espontánea, natural y franca
- ✓ Método flexible que permite realizar feedback en el momento idóneo
- ✓ Sistema informal

Estos nuevos métodos se caracterizan por su sencillez, velocidad, la agilidad del proceso, adaptación individual y la formación y desarrollo permanente.

Tal y como se ha podido observar el feedback es uno de los puntos fuertes de los nuevos métodos. El feedback se lleva a cabo a través de la entrevista de desarrollo, es importante tener conocimiento de cuál es el mejor modo de comunicar y que datos observados a cerca del desempeño del colaborador se deben poner en su conocimiento. En relación al contenido de la entrevista es importante recalcar cual ha sido el nivel de su desempeño y las mejoras que ha logrado introducir en el ejercicio de su actividad laboral.

Es necesario entender que en dichas entrevistas no se debe forzar o imponer al trabajador a que realice un sacrificio por encima de sus posibilidades, sino que es preciso favorecer su crecimiento profesional fomentado aquellas conductas que le hacen mejor en su trabajo, es necesario motivar al trabajador.

Se puede estructurar la entrevista de desarrollo en cinco etapas:

1. Organización: Concertar la reunión con el colaborador y preparar los detalles de la misma.
2. Comienzo: Momento en el que se expone el motivo de la reunión y se otorga la palabra al trabajador para que manifieste sus puntos de vista.
3. Desarrollo: Es la etapa en la que se desglosan todos los puntos a tratar del feedback, desde los objetivos logrados hasta las mejoras alcanzadas. Entre colaborador y responsable establecen planes de acción y comentan inquietudes profesionales del trabajador.
4. Conclusión: En esta etapa se debe realizar una breve recopilación de lo tratado durante la entrevista, haciendo hincapié en la evolución alcanzada por el trabajador. Es el momento de motivar al colaborador y que el responsable le ofrezca su ayuda y tiempo para cualquier particularidad que le pueda surgir. Es

importante transmitir un mensaje positivo. En esta fase se deben fijar futuras reuniones con el trabajador para ir realizando un seguimiento.

5. Seguimiento: Cada tres o cuatro meses deben realizarse entrevistas de seguimiento para impulsar de nuevo al colaborador a desarrollar sus competencias y conseguir sus objetivos profesionales. A parte de estas entrevistas el responsable tiene una labor diaria de observación y de ayuda a sus colaboradores.

En conclusión, se puede decir que la misión última de estos métodos es gestionar el rendimiento de los colaboradores, desaparece la idea de evaluar, tan presente hasta el momento. Lo primordial son los trabajadores, su evolución, aprendizaje, atender las necesidades de aquellos que forman el talento de la compañía, pues en ellos se encuentran los grandes beneficios de las organizaciones.

Esto no implica que los trabajadores no deban cumplir con determinados objetivos, pero ya no solo se valora la consecución de estos objetivos, sino también la forma en la que desempeñan sus funciones, el modo en el que trabajan y se relacionan con el resto de colaboradores.

Para llevar a cabo estos nuevos métodos es preciso basarse en datos concretos, en circunstancias que hayan sido vividas y observadas, dejando al margen cualquier tipo de especulación o subjetividad. Estos métodos requieren la existencia de una relación de confianza entre el responsable y colaborador, eso hará que la labor de feedback constante se realice de una manera más cómoda y confortable para ambos.

El fin último de estos procedimientos es la mejora continua del colaborador. El responsable tiene la misión no sólo de revisar cual ha sido el desempeño del colaborador, sino de diseñar junto con el empleado los planes de acción destinados a mejorar todos aquellos puntos en los que la ejecución del trabajador no ha sido todo lo excelente que se esperaba. Se busca el crecimiento profesional de los colaboradores.

6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN SIMUMAK

En un primer momento realizamos para la empresa una propuesta inicial de cómo debía de ser el sistema de Evaluación de Desempeño que se implantase en la compañía. Nuestro objetivo era que este sistema de Evaluación consistiera en un sistema mixto que tuviera en cuenta tanto objetivos cuantitativos como competencias.

Tras varias reuniones con Simumak reparamos en la ausencia de un procedimiento de fijación de objetivos, asimismo los trabajadores no tenían fijados objetivos y la empresa no disponía de objetivos estratégicos y financieros. Por tal motivo tuvimos que abandonar la idea de que nuestro sistema fuera mixto y pudiera basarse en los objetivos cuantitativos, puesto que la definición de objetivos que debíamos realizar iba a ser llevada a cabo a través de la metodología en Cascada, mediante la cual se va descendiendo de los objetivos estratégicos de la compañía hasta llegar a los objetivos individuales por los que se debe regir cada uno de los empleados.

Por todo ello, decidimos que nuestro sistema de Evaluación del Desempeño estaría basado únicamente en competencias.

La implantación de un sistema de Evaluación de Desempeño por competencias requiere del seguimiento de una serie de fases para que se realice de forma correcta, éstas son:

- ✓ Elaboración del diccionario de competencias, en nuestro caso la compañía ya disponía de un diccionario recientemente aprobado.
- ✓ Diseñar y crear el sistema de evaluación. Debe adaptarse a las necesidades concretas de la compañía en cuestión, creando un sistema ad hoc.
- ✓ Comunicación del sistema. Es necesario que todos los miembros de la empresa sean informados sobre el nuevo sistema que se va a implantar.
- ✓ Formación de los evaluadores y evaluados. Es necesario que tengan pleno conocimiento de cómo funciona la evaluación y cuál es su misión en la misma.
- ✓ Fijación de los plazos de realización de la evaluación. De tal modo se evitará la dilación en el tiempo.
- ✓ Análisis de los resultados obtenidos en la evaluación. Una vez realizada la misma se podrán tomar decisiones y medidas de acción y comunicarle a los evaluados dichos resultados y planes de mejora a través de una entrevista de feedback.

- ✓ Examinar el funcionamiento del sistema. Observar cuales han sido los puntos fuertes y débiles del mismo para así poder adaptarlo y mejorarlo para futuras evaluaciones.
- ✓ Seguimiento de la evolución. Es preciso que durante el año exista un seguimiento del desempeño de los trabajadores para observar si consiguen llevar a cabo esos planes de acción diseñados entre el evaluador y el propio evaluado. Es necesario la existencia de un feedback continuo.

Nuestro principal objetivo a la hora de diseñar el sistema de Evaluación del Desempeño era ajustarnos a las características y las necesidades de la compañía. Un requisito fundamental para la empresa era que debido al tipo de empleados que posee, la mayoría de ellos son ingenieros, la herramienta debía aportar un resultado numérico final que fuese medible para cada uno de los empleados. De tal modo la herramienta se haría más comprensible para los evaluados y los evaluadores.

Otro requisito que inquietaba a la compañía era la necesidad de que la herramienta fuera flexible, pues Simumak se encuentra actualmente en un proceso de cambio y crecimiento continuo, ello implica que su plantilla aumenta de forma continua y que se crean nuevos puestos de trabajo. En definitiva, la herramienta debía ser fácilmente adaptable a las nuevas circunstancias que fueran surgiendo.

Para el diseño de la herramienta contamos con todo el apoyo de la empresa, la cual nos facilitó los documentos necesarios para poder no solo comprender la compañía sino también para poder crear el sistema de evaluación. Nos cedieron el Organigrama, la descripción de todos los puestos que componen la empresa y por supuesto el Diccionario de Competencias.

Debido a esta necesidad de adaptar lo más posible la herramienta a las características de la empresa surgieron varias versiones. Inicialmente se realizó un diseño, este fue presentado a la compañía, y a partir de éste surgieron las variaciones teniendo en cuenta las aportaciones que realizaba la empresa en nuestras reuniones.

En este primer diseño consideramos fundamental tener en cuenta todas las competencias integradas en el Diccionario, éste estaba compuesto por un número demasiado elevado de comportamientos lo que nos hizo ver la necesidad de reducir dichos comportamientos a un número menor de comportamientos observables para cada una de las competencias.

Estos comportamientos observables se ponderan teniendo en cuenta la relevancia que tengan en el puesto en concreto.

De este primer diseño surgieron las dos versiones que fueron presentadas a Simumak.

La primera versión de la herramienta mantiene ciertos aspectos de los planteados en el primer diseño. Los comportamientos que componen cada una de las competencias del Diccionario, son reducidos a seis comportamientos observables en cada una de las competencias, el fin de esto es simplificar y facilitar la utilización de la herramienta y evitar que pueda darse cierta subjetividad por parte del evaluador, puesto que al ser comportamientos observables no dan lugar a la elucubración.

Otro punto fuerte de la herramienta fue la división de los puestos en distintos niveles de responsabilidad, estos eran Administrativos, Técnicos, Mandos Intermedios y Directivos.

Por último la evaluación se llevaría a cabo teniendo en cuenta cinco competencias. Tres de ellas comunes para todos los empleados y dos dependiendo del nivel de responsabilidad que tuvieran.

Tras el estudio de los distintos puestos de la organización consideramos que estas debían ser las competencias elegidas:

- Competencias comunes
 - ✓ Orientación al cliente
 - ✓ Orientación a resultados
 - ✓ Flexibilidad
- Competencias específicas
 - ✓ Administrativos → Equipo y Análisis
 - ✓ Técnicos → Planificación y Comunicación
 - ✓ Mandos Intermedios → Espíritu Emprendedor y Liderazgo
 - ✓ Directores → Espíritu Emprendedor y Liderazgo

Se medirán tanto las competencias, como los comportamientos observables teniendo en cuenta el nivel de responsabilidad en el que se encuentra encuadrado el puesto en concreto, estos comportamientos se valoraran del 1 al 10 dependiendo de la frecuencia con la que el empleado realice el mismo.

Tras ser presentada esta primera versión a la compañía, se consideraron necesarios algunos cambios para perfeccionar la herramienta y adecuarla a las necesidades de la empresa. Estos cambios fueron:

- ✓ Reducción de los comportamientos observables de 6 a 4 para cada una de las competencias. Esto permitiría que el proceso de evaluación no se extendiese demasiado en el tiempo.
- ✓ A parte de la categoría de Rol, se creyó necesario introducir la categoría de Familia, a través del cual se clasificaría a los trabajadores según las funciones que realizasen en su puesto de trabajo.
- ✓ Modificación de una de las competencias comunes.

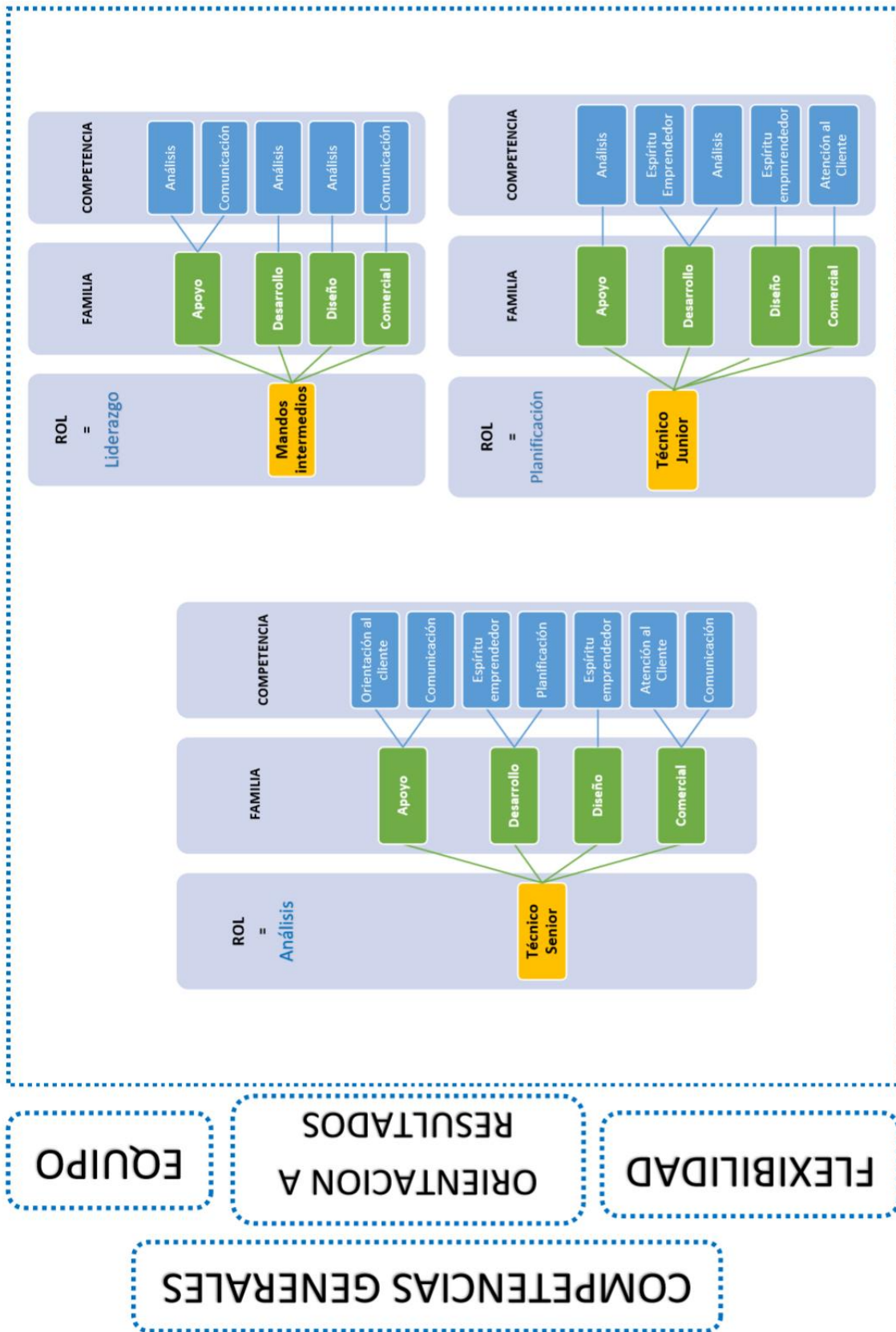
Con estas indicaciones procedimos a realizar una segunda versión de la herramienta, en la que realizamos todos estos cambios sugeridos por la compañía.

La segunda versión de la herramienta tal y como se ha comentado incluyó la categoría de Familias, se estableció un grupo de cuatro familias:

- ✓ Desarrollo
- ✓ Diseño
- ✓ Apoyo
- ✓ Comercial

La incorporación de estas cuatro familias aportó una mayor flexibilidad a la herramienta, cumpliendo así uno de los requisitos fundamentales impuestos por Simumak.

Tras establecer las distintas familias y los roles, procedimos a clasificar todos los puestos existentes en la compañía, lo cual nos permitió determinar cuál era la competencia más conveniente para cada rol y familia.



Esta clasificación también nos permitió determinar cuál era la competencia que debíamos establecer como común, para sustituir la competencia de Orientación al cliente, tal y como nos había solicitado la empresa. Finalmente consideramos que la competencia Equipo era una de las que más se contemplaban en todos los puestos por lo que la propusimos como tercera competencia común.

Por lo tanto quedó de la siguiente manera:

- Competencias comunes:
 - ✓ Flexibilidad
 - ✓ Orientación a Resultados
 - ✓ Equipo
- Competencias específicas:
 - Competencias de Rol:
 - ✓ Técnico Senior → Análisis
 - ✓ Técnico Junior → Planificación
 - ✓ Mando Intermedio → Liderazgo
 - Competencias de Familia:
 - ✓ Son distintas dependiendo de la responsabilidad que posea el puesto en concreto. Se puede apreciar en la figura anterior.

Otro requisito fundamental para la empresa era que la herramienta proporcionara un resultado numérico final, y esto surgía de la suma total de cada una de las cinco competencias.

Cada una de esas competencias tiene aplicado un porcentaje de importancia dependiendo del puesto del que se trate, y la suma total de las cinco competencias da lugar al 100%.

A su vez cada competencia se subdivide en 4 comportamientos cada uno con un % determinado dando la suma de los cuatro un total del 100%. Si el evaluado adquiere la valoración total en cada uno de los comportamientos alcanzaría la puntuación máxima que es un diez.

Por lo que finalmente se puede decir que conseguimos diseñar una herramienta que cumple con todos los requisitos impuestos por la empresa, de fácil aplicación y comprensión, y con una gran flexibilidad.

Aunque esta parte del proyecto fue la más laboriosa y compleja, y por lo tanto la que he decidido que debía trascender de una manera especial en mi trabajo individual, nuestro proyecto grupal no acabó con la creación de la herramienta, sino que vimos oportuno completarlo con un Manual del plan de evaluación, el cual contenía un apartado especial relacionado con el feedback y un Plan de comunicación acerca de la herramienta de desempeño.

El Manual fue necesario debido a que Simumak no disponía de ningún sistema de Evaluación del Desempeño, por lo que se debía explicar a los trabajadores los motivos por los cuales se consideraba imprescindible la implantación de este sistema. En estos casos es primordial que exista transparencia en el proceso para que haya una mayor aceptación por parte de los trabajadores.

En relación al Feedback, consideramos necesario crear un pequeño apartado en el cual se incluyesen determinados consejos de cómo se debe realizar un buen feedback. Parece un cometido sencillo, pero no todo el mundo está preparado y tiene las habilidades necesarias para realizarlo. Por lo que preparar a los responsables en esta tarea es básico para el buen desarrollo del proceso de evaluación, para obtener los resultados esperados de la misma y tener a los empleados motivados y comprometidos.

Y por último tenemos el Plan de Comunicación, éste es de vital importancia, dado que es la mejor manera de que los empleados conozcan la herramienta que se va a utilizar para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño. Estos planes son necesarios en aquellas situaciones en las que el número de personas que deben ser informadas es elevado, como era el caso de Simumak.

Con esto finalizamos nuestro proyecto, el cual fue validado por los responsables de Recursos Humanos de Simumak.

7. CONCLUSIÓN

El proyecto de diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño para la empresa Simumak, ha sido un gran reto, pues aunque teníamos los conocimientos adquiridos en el Máster nunca habíamos realizado un proyecto práctico de tal envergadura, por lo que ha supuesto la necesidad de una inmensa dedicación.

Observando nuestro proyecto y el posterior estudio y reflexión realizado acerca de los Sistemas de Evaluación de Desempeño se puede apreciar que nuestra tendencia fue seguir los modelos que en la actualidad están empezando a quedar en desuso en numerosas compañías.

La explicación de ello es que la empresa para la que hemos realizado este proyecto no contaba con ningún sistema de evaluación, por lo que necesitaba una primera base que implantar en la compañía. Dado el perfil de los trabajadores que componen la empresa, en su mayoría personas muy técnicas, familiarizada con los números, necesitábamos una herramienta que diera lugar a un único valor numérico, de tal forma sería de fácil comprensión para los mismos. No obstante, es una herramienta flexible y adaptable a futuras necesidades.

Uno de los puntos que permite facilitar la evolución de la herramienta a las nuevas tendencias del futuro es que está basada en competencias. Hicimos un exhaustivo estudio sobre las competencias existentes y la relación de las mismas con los distintos puestos de trabajo, por lo que es fácilmente identificable para los responsables el nivel de desempeño que deben poseer en dichas competencias y por lo tanto que planes de acción realizar para fomentar su desarrollo.

Pero tal y como se ha visto, cada empresa tiene su momento de cambio y no todas deben realizarlo al mismo tiempo. Tanto las propias compañías como los trabajadores deben estar preparados para ese progreso. Simumak ya ha comenzado con su propia transformación, en la cual hemos aportado nuestro esfuerzo y dedicación, y posee la base necesaria para seguir evolucionando en el futuro.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Mc Donald, R., Boud, D., Francis, J., & Gonczi, A. (2009). *Nuevas perspectivas sobre la evaluación*. Organización Internacional del Trabajo.
- Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). *Gestión del talento humano*.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. *Invenio: Revista de investigación académica*, (13), 139-150.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, 8, 97-115.
- Reis, P. (2007). *Evaluación de desempeño*. Verlag Dashöfer Ed. s Prof. s.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Ediciones Granica SA.
- Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión*, 2(9).

9. ANEXO

9.1. Trabajo Fin de Máster Grupal

8 de Noviembre de 2016

Trabajo de Fin de Máster

Sistema de Evaluación del Desempeño



Proyecto formado por:

Arancha Caballero García

Carlos Herrera Saiz

Keyla Jiménez Valido

Irene Rodríguez Orozco

Andrea Sanz Rodríguez

Tutor del proyecto:

Félix Manuel Alarcón Castillo



MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS
ICADE BUSINESS SCHOOL

ÍNDICE

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

Adjuntos:

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

1. Introducción a Simumak y al proyecto.

1.1 Simumak.

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

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

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

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



1.2 Análisis de necesidades. Punto de partida.

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

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

1.3 Objetivos.

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

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

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

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

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

2. Contenido y desarrollo del proyecto

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

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

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

2.1 Reunión con Simumak

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

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

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

2.2 Reunión con experto en Recursos Humanos.

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

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

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

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

2.3 Análisis del organigrama, descripción de puestos y diccionario.

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

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

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

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

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

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

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

3. La Evaluación del desempeño en teoría

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Metodología

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

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

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

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

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

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

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

Aplicabilidad teórica en la práctica

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

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

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

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

4. Desarrollo de la HERRAMIENTA

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

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

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

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

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

I. Versión I

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

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

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

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

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

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

El resultado final de esta primera versión fue:

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

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

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

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

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

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

Figura 1. Tabla Ponderación global de las competencias

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

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

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

II. Componentes de la herramienta Versión I:

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

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

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

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

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

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL ADMINISTRATIVO:

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

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

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

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

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

Figura 2, Ponderación comportamientos ADMINISTRATIVO

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL TÉCNICO:

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

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

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

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

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

Figura 3, Ponderación comportamientos TÉCNICO

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL MANDO INTERMEDIO:

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

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

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

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

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

Figura 4, Ponderación comportamientos MANDOS INTERMEDIOS

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL DIRECTIVOS:

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

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

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

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

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

Figura 5. Ponderación comportamientos DIRECTIVOS

Segunda reunión con Simumak

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

Las modificaciones sugeridas fueron las siguientes:

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

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

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

III. VERSIÓN II

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

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

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

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

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

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

Definiciones de niveles de **Rol**:

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

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

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

Definiciones de las **familias**:

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

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

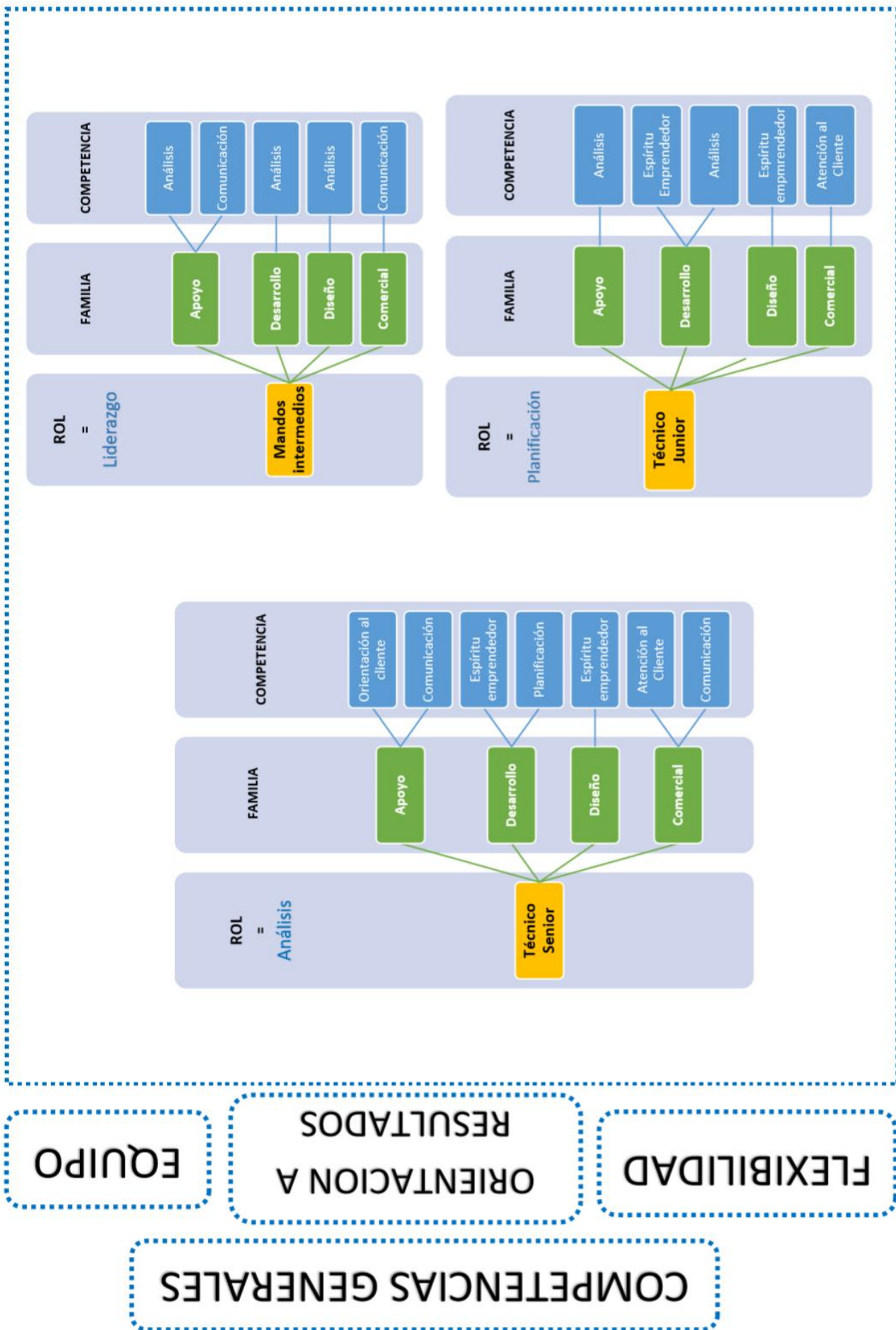


Figura 6. Esquema de Competencias

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

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

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

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

IV. Componentes de la herramienta Versión II

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

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

La competencia de Rol se define directamente. Esto es:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RECUERDA La valoración objetiva es entre 1-10.

Inserta la valoración en las celdas punteadas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1 Estructura

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

Así se decidió que incluiría los siguientes puntos:

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

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

5.2 Aplicabilidad

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

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

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

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

5.3 Feedback

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Información general

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

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

TIPS DE CALIFICACIÓN

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

6. Plan de Comunicación

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

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

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

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

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

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

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

6.1 Estructura

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

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

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



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

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

6.2 Aplicabilidad

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

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

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

7. Posibles Costes

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

Partimos de unos primeros datos generales, los cuales son:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Figura 9. Tabla número de horas efectivas en Herramienta

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

Figura 10. Tabla número de horas efectivas en Manual

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

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

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

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

Figura 12. Tabla coste Desarrollo Herramienta

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

Figura 12. Tabla coste Desarrollo Manual

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

Figura 13. Tabla coste Plan de Comunicación.

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

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

Figura 14. Tabla coste estimado del Proyecto de Consultoría.

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

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

Figura 15. Tabla de ganancias

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

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

Figura 16. Tabla Coste Final del Proyecto

8. Evaluación del proyecto

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

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

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

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

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

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

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

9. Referencias Bibliográficas

Evaluación de desempeño

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

Manual del Plan de Evaluación del Desempeño y Feedback

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

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

Plan de comunicación

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

Enlaces

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



simumak
simulation & training solutions

PROPUESTA DE COLABORACIÓN PROFESIONAL

Tutor

Félix Alarcón

Colaborador

Juan Castellano

Alumnos

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

ÍNDICE

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

PROPUESTA DE COLABORACIÓN PROFESIONAL - **SIMUMAK**

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

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

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

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

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

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



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

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

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

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

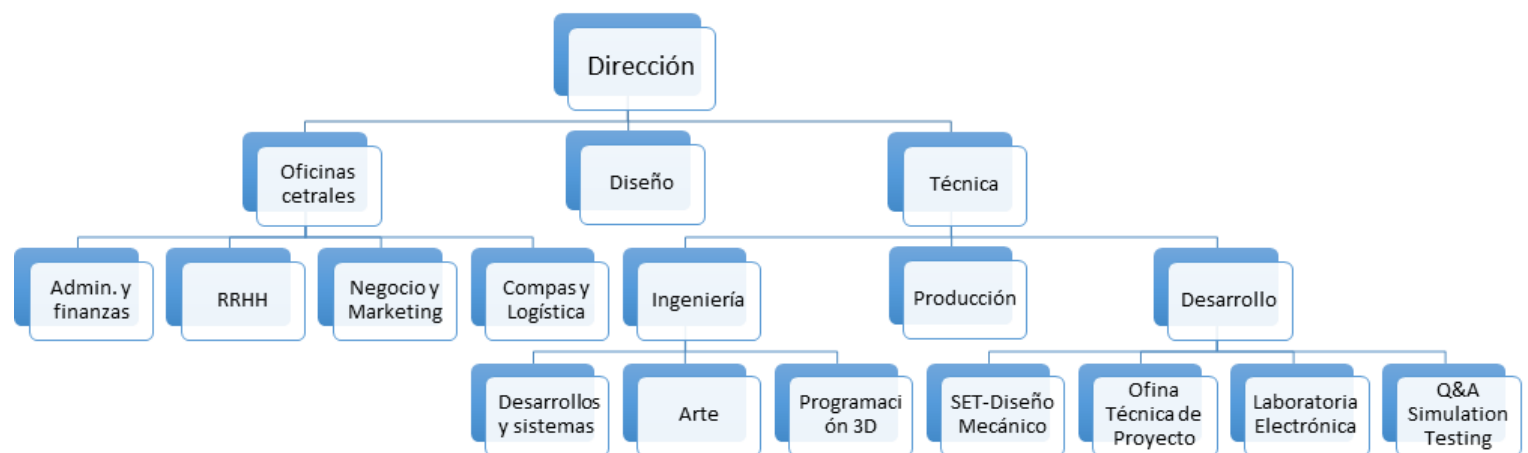
Simumak también opera en otros países, como Francia, siendo la segunda fuerza de mercado, y Chile, especializado en la venta de camiones. La empresa también cuenta con simuladores de vehículos militares en países como Egipto y los Emiratos Árabes. Además, se está abriendo mercado en Portugal, Argentina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

1.1 Organigrama de Simumak

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

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

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



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

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

1.2 Necesidades de Simumak

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

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

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

2. OBJETIVO

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

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

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

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

3. DESGLOSE DE TAREAS

Perfiles por competencias

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

Dirección por objetivos

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

Llevaremos a cabo las distintas fases:

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

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fase de Planificación

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

Esta fase agrupará los siguientes puntos:

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

Fase de Seguimiento, apoyo y feedback

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

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

Para ello llevaremos a cabo los siguientes pasos:

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

Fase de evaluación

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

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

Fase de reconocimiento

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

Las pautas que seguiremos serán las siguientes:

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

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

4. PLANIFICACIÓN DE TAREAS

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

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

5. ENTREGABLES

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

DIAGRAMA DE FLUJO





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	Valoración
Equipo	Capacidad de trabajar juntos hacia una visión común, generando unidad, cohesión y buen ambiente	
Orientación a resultados	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	
Flexibilidad	Aceptar e impulsar cambio, nuevas ideas y planteamientos. Adaptarse a otros, relacionarse con ellos y ser versátil	
Planificación	Controlar, organizar y priorizar las actividades propias y las de otros. Optimizar los recursos disponibles con vistas al logro de los objetivos establecidos	
Análisis	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	
Liderazgo	Establecer con claridad los objetivos y metas a alcanzar por el equipo. Motivar, comprometer y desarrollar a las personas a su cargo	
Orientación al Cliente	Descubrir y satisfacer las expectativas de los clientes internos/externos, proporcionándoles soluciones de valor añadido y estableciendo con ellos relaciones duraderas y de confianza	
Comunicación	Capacidad para transmitir ideas e información de forma clara y efectiva. Utilizando diversos canales de comunicación adecuados siempre a las personas, entorno y organización	
Espíritu Emprendedor	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

RECUERDA La valoración objetiva es entre 1-10.

Inserta la valoración en las celdas punteadas.

Equipo	Valoración	Técnico Junior
Pide opinión al equipo para conseguir los objetivos, fomentando la diversidad de opiniones en su entorno	10	35.00%
Ofrece ayuda, promoviendo la colaboración dentro y fuera de la organización para lograr mejores resultados	10	24.00%
Prioriza el objetivo común sobre sus intereses individuales	10	18.00%
Reacciona positivamente a las críticas de sus compañeros y mejora sus actuaciones en consecuencia	10	23.00%
	1.8	18.00%

Orientación a Resultados	Valoración	Técnico Junior
Se asegura de que, una vez finalizado el trabajo, cumple con todos los requisitos de calidad	10	43.00%
Consigue terminar sus tareas en el plazo comprometido	10	23.00%
Propone y realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras	10	23.00%
Persevera en sus tareas, haciendo el seguimiento y corrección de las desviaciones que aparezcan	10	11.00%
	2.5	25.00%

Flexibilidad	Valoración	Técnico Junior
Se integra de forma natural en diferentes grupos de trabajo formados por personas con perfiles diferentes al suyo	10	14.00%
Reacciona agilmente ante urgencias o imprevistos en la realización de tareas de diferentes naturaleza o área de especialización	10	24.00%
Se adapta a diferentes formas de hacer las cosas e improvisa con éxito en su contexto habitual	10	18.00%
Reacciona positivamente ante cambios en las instrucciones o prioridades previamente marcadas	10	44.00%
	1.8	18.00%

Planificación	Valoración	Técnico Junior
Utiliza y optimiza los recursos asignados de forma eficaz	10	30.00%
Gestiona su tiempo eficientemente, anticipándose al cumplimiento de las prioridades y plazos urgentes establecidos	10	20.00%
Trabaja con un método o sistema de seguimiento y control aplicados a su área	10	20.00%
Organiza las tareas a realizar mediante los criterios establecidos por la Compañía	10	30.00%
	2.5	25.00%

Espíritu Emprendedor	Valoración	Técnico Junior
Propone planes de acción estratégicos incluso más allá de su parcela de actuación	10	17.00%
Genera nuevas iniciativas e ideas para mejorar el negocio	10	23.00%
Demuestra agilidad y firmeza en la toma de decisiones generando un ambiente de autoconfianza y positivismo en su entorno	10	24.00%
Asume riesgos responsablemente, haciendo un diagnóstico adecuado de las posibles consecuencias	10	36.00%
	1.4	14.00%

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

OBSERVACIONES:

MANUAL DE DESEMPEÑO



simumak
simulation & training solutions

Introducción

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

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



Esta herramienta nos permite evaluar una serie de actitudes observables:

Competencias profesionales

- Distintas para cada colectivo

Comportamientos específicos

- Ligados a las competencias profesionales



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



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

Justificación

El presente Manual de Evaluación del Desempeño:



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

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

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



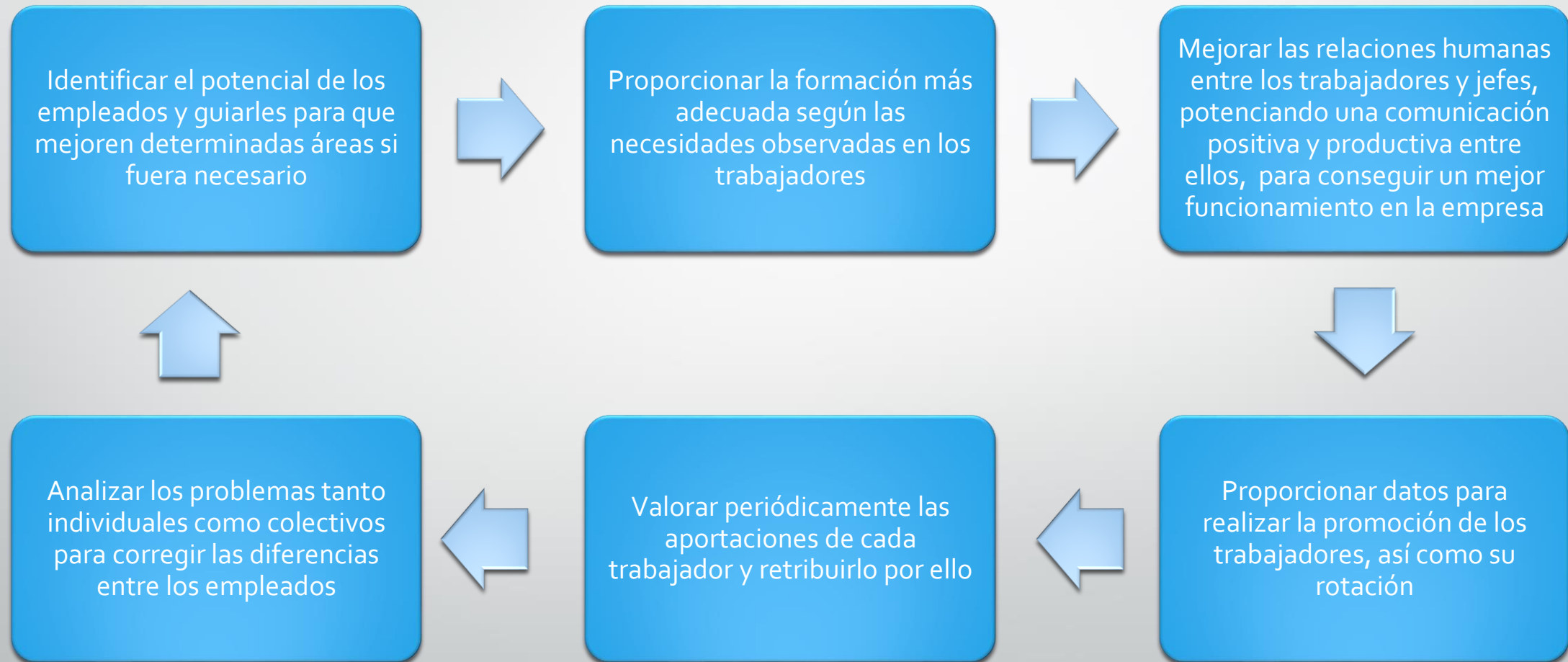
Los procesos de gestión de personal y desarrollo de negocio se han quedado deficitarios para su eficiente funcionamiento.



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



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





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



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

Descripción de la herramienta

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



Flexibilidad

Orientación a resultados

Equipo

FAMILIA

ROL

DISEÑO

Espíritu emprendedor
Análisis

Técnico junior

Planificación

APOYO

Comunicación
Orientación a clientes
Análisis

Técnico senior

Análisis

DESARROLLO

Espíritu emprendedor
Análisis

M. intermedio

Liderazgo

COMERCIALIZAR

Comunicación
Orientación al Cliente

Cada una de estas competencias se desarrollan en:

Cuatro comportamientos

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

Cada persona pasará por dos tipos de evaluación:

La de competencias

- Más abstracta

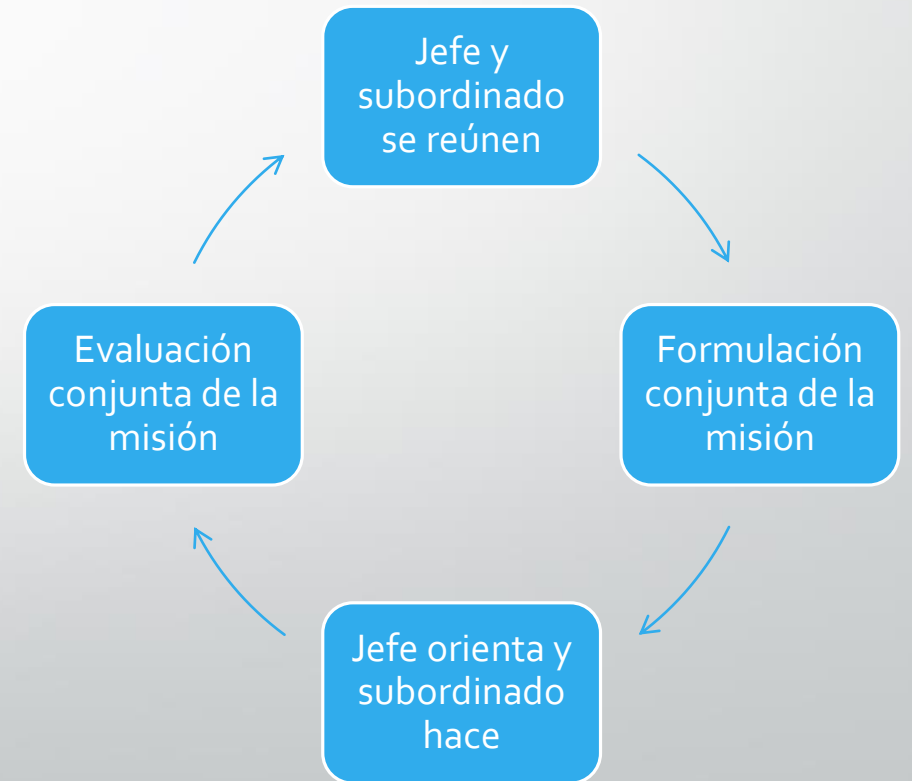
La de comportamientos

- Más concreta, afinando de este modo la evaluación.

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

FASES A SEGUIR PARA UNA CORRECTA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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



Fase de Establecimiento de Misión



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

Fase de Seguimiento



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



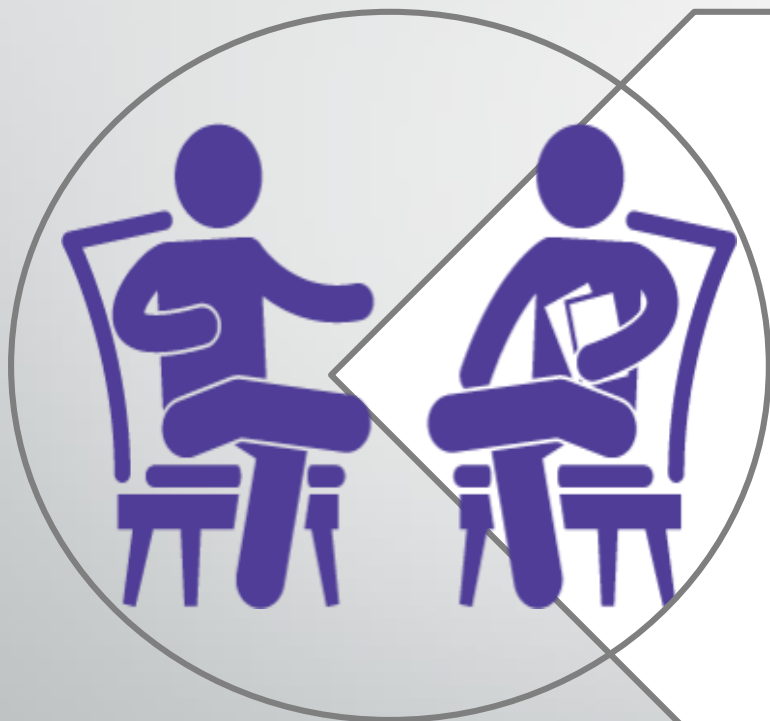
Los jefes son responsables de guiar y animar a sus empleados, mostrándoles la manera para conseguir mejores resultados.

Fase de Autoevaluación



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

Fase de Evaluación



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

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

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

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Examen de expectativas

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

Identificación de Competencias

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

Diseño del Plan

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

Seguimiento

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

Fase de Reconocimiento



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



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

Posibles acciones de mejora



CALENDARIO PROPUESTO

Enero
2017

Establecimiento de
misión

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

Julio
2017

Seguimiento

- Reunión para comentar los avances y dificultades.

Septiembre
2017

Autoevaluación

- El colaborador se autoevalúa completando la herramienta.

Evaluación

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

Noviembre
2017

Reconocimiento

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

INSTRUCCIONES PARA LOS MANDOS

ENTREVISTA DE FEEDBACK



Feedback positivo

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

Es importante, ya que conseguirá beneficios como:

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



¿Qué se quiere conseguir con la entrevista de feedback?



Objetivos de la entrevista

Consensuar la evaluación anual del empleado

Felicitar por las áreas destacadas

Detectar necesidades de formación y desarrollo para la próxima sesión

Determinar el nivel de cada competencia

Determinar el grado de cumplimiento de la misión

Informar al colaborador de los resultados de su evaluación

Conocer su opinión y averiguar posibles causas de los problemas detectados

FEEDBACK EN 10 PASOS

1. Realiza preguntas abiertas



2. Clarifica la misión



3. Usa la escucha activa



4. Proporciona feedback específico



5. Ayuda a encontrar la motivación

6. Identifica la oportunidad de desarrollo



7. Propicia la acción



8. Consigue el compromiso del cambio



9. Clarifica el plan de acción



10. Recapitula

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Preparación

- Preparación de información
- Comunicación

Apertura

- Explicar el propósito y la importancia

Evaluación

- Buscar, resumir información a cerca del comportamiento

Plan de desarrollo

- Buscar, hacer y desarrollar

Fijación de objetivos

- Definir la misión
- Buscar aceptación y consenso

Cierre

- Resumir conclusiones
- Llegar a acuerdos
- Establecer seguimientos

¡Recuerda!

La entrevista de feedback

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



¡MUCHAS GRACIAS!

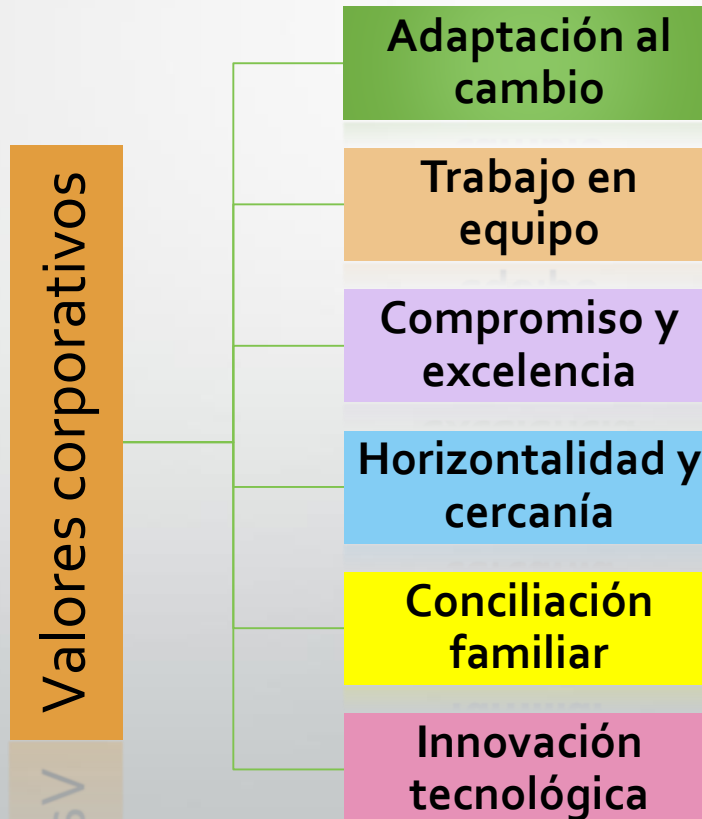
Plan de Comunicación: Evaluación del Desempeño



simumak
simulation & training solutions

Antecedentes

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



Análisis

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

Problemática:

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

Aspectos positivos a resaltar:

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

Principales razones de la evaluación por desempeño:

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



Análisis: Proceso de Gestión del Cambio

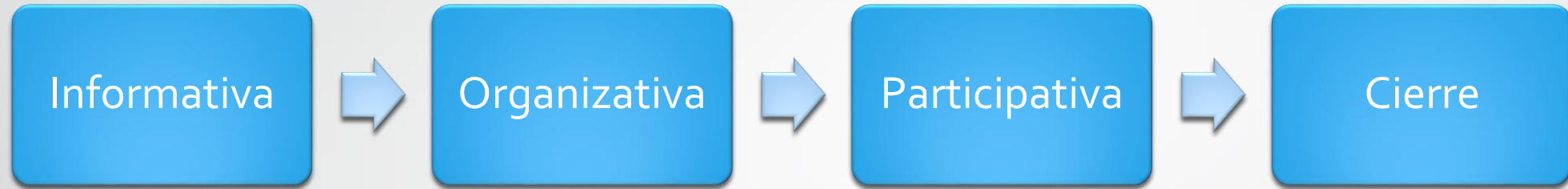


Es importante que las etapas del plan de comunicación evolucionen y acompañen las distintas etapas de gestión del cambio para que tenga éxito.

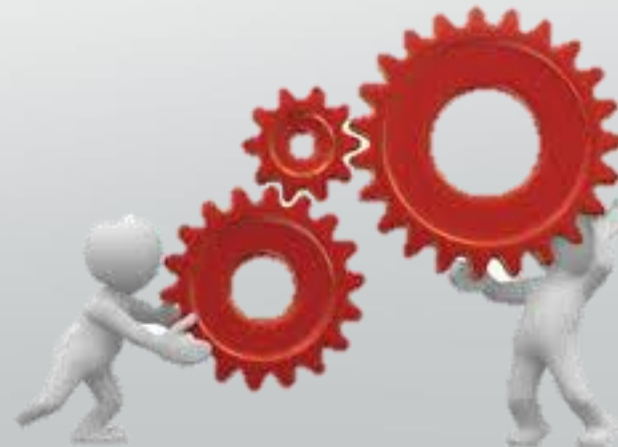
Objetivos del Plan de Comunicación



Estrategia



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



Etapa 1: Informativa

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

Etapa 2: Organizativa

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

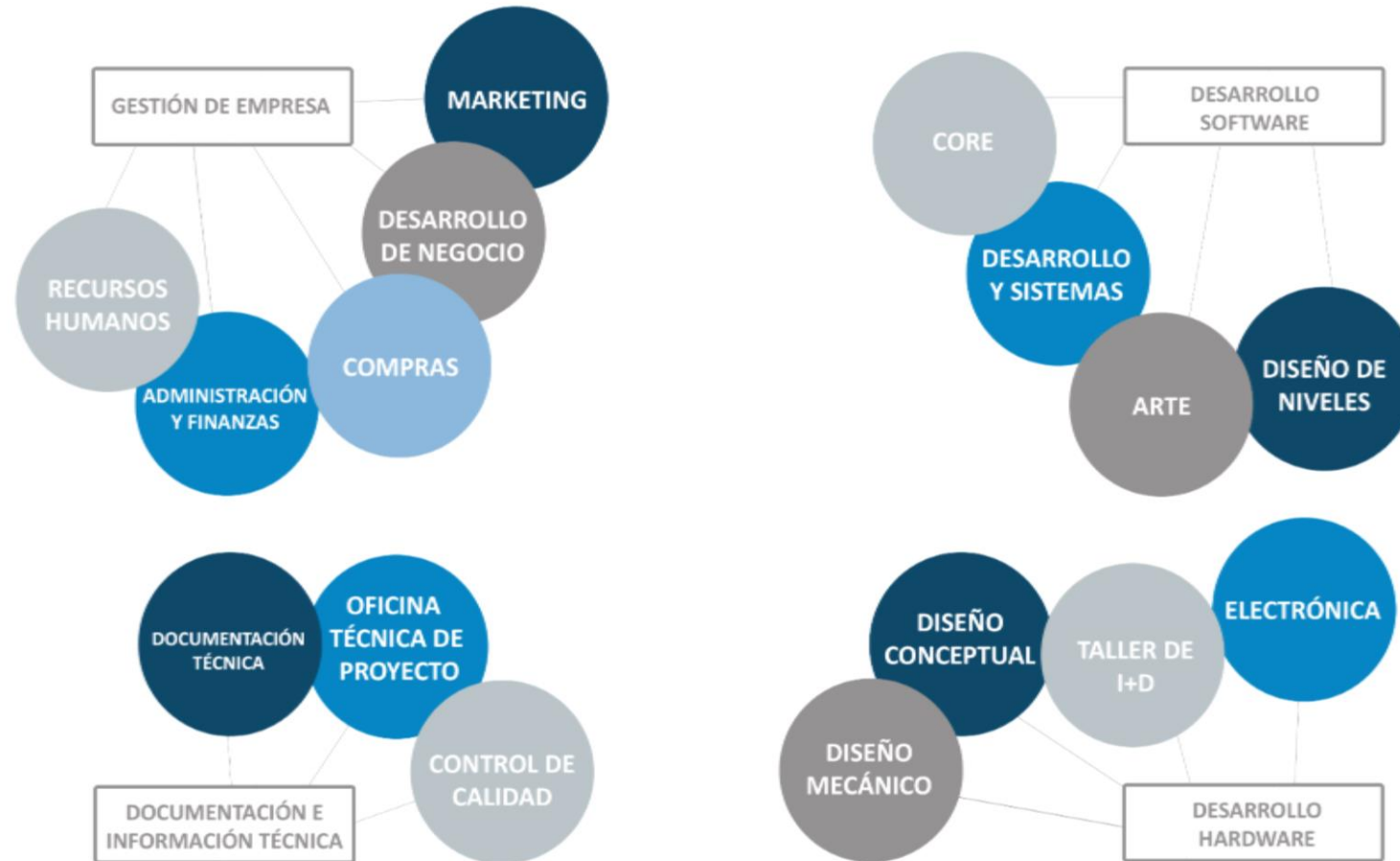
Etapa 3: Participación

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

Etapa 4 : Cierre

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

Público objetivo



Mensajes: Concepto de campaña: “Creando tu mejor versión”

PRINCIPALES MENSAJES POR ETAPAS

Etapa 1 : Informativa

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

Etapa 2: Organizativa

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

Etapa 3: Participación

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

Etapa 4 : Cierre

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

CALENDARIO PROPUESTO

Enero
2017

Establecimiento de
misión

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

Julio
2017

Seguimiento

- Reunión para comentar los avances y dificultades.

Septiembre
2017

Autoevaluación

- El colaborador se autoevalúa completando la herramienta.

Evaluación

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

Noviembre
2017

Reconocimiento

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

Comunicado implantación Evaluación del Desempeño

Estimados evaluadores,

xx/xx/xx

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

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

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

Firmado:

MUCHAS GRACIAS!!!

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

Coste laboral que le supone a la Consultora

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

Coste estimado del Proyecto de Consultoría

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

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

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

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

Coste laboral que le supone a la Consultora

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

Coste Desarrollo Herramienta

Consultores	5
Nº de Días	80
Nº Horas	640
Coste	

Coste Desarrollo Manual de Evaluación Desempeño

Consultores	5
Nº de Días	50
Nº Horas	400

Coste Desarrollo Plan de Comunicación

Consultores	5
Nº de Días	19
Nº Horas	152