

# **TRABAJO FIN DE MASTER INDIVIDUAL**

Evaluación del Rendimiento por competencias

**Autora:** Keyla Jiménez Valido

**Tutor:** Félix Alarcón



**MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**  
ICADE BUSINESS SCHOOL

# EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO POR COMPETENCIAS

Trabajo Fin de Máster Individual

**Keyla Jiménez Valido**

Máster en Recursos Humanos en ICADE Business School

Email: maria.kjv@gmail.com

---

## **ABSTRACT**

El propósito de este trabajo es dar una visión sobre qué es la evaluación del desempeño, así como los diferentes métodos de evaluación del desempeño que han sido utilizados en las organizaciones.

También se da una visión de la experiencia en la creación de una herramienta de Evaluación del desempeño por competencias para la empresa Simumak, mostrando conceptos y definiciones que ayudan a entender de una mejor manera las decisiones que se tomaron para el desarrollo y diseño de la herramienta creada.

Finalmente, se presenta una conclusión centrada en el punto de vista de la autora sobre el uso de herramientas de gestión del desempeño en las empresas, y que está basada en un artículo de periódico El Confidencial sobre la experiencia de Microsoft con la aplicación de esta evaluación.

**Palabras clave:** Evaluación, desempeño, rendimiento, métodos, competencias, laboral.

# ÍNDICE

<b>1. Objetivo.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>3. La Evaluación del Desempeño .....</b>	<b>6</b>
2.1 Base teórica sobre Evaluación del Desempeño .....	6
2.2 Métodos y herramientas de evaluación del desempeño .....	8
• El método del Ranking .....	8
• Método de comparación por pares .....	9
• Método de elección forzada .....	9
• Método del informe secreto .....	9
• El método de informe de evaluación ( <i>“Essay Appraisal”</i> ) .....	10
• El método de la distribución forzada .....	11
• El método de escala gráfica .....	12
• El método de incidentes críticos .....	13
• Método de la lista de verificación o checklist.....	14
2.3 Sistema de Gestión por Objetivos.....	15
• La definición de Dirección por Objetivos.....	16
2.4 Evaluación del desempeño por competencias .....	18
• Definición de Competencia. ....	20
• El diccionario de Competencias utilizado en el proyecto.....	21
2.5 Feedback 360° .....	25
<b>4. La herramienta de evaluación por competencias.....</b>	<b>27</b>
3.1 Características que debía reunir la herramienta. ....	27
3.2 Diseño y funcionamiento de la herramienta por competencias. ....	29
• Clasificación de los perfiles de puestos de trabajo existentes en la empresa. ....	29
• Clasificación de los perfiles de puesto por Familias.....	32
<b>5. Opinión personal sobre la evaluación del desempeño en las empresas.....</b>	<b>36</b>
<b>6. Referencias utilizadas .....</b>	<b>40</b>
• Referencias Bibliográficas .....	40
• Referencias Online.....	41

# 1. Objetivo

El objetivo del presente trabajo es presentar métodos y conceptos a partir de la experiencia en la ejecución de un proyecto final de máster sobre la evaluación del desempeño en las organizaciones.

Asimismo, también se pretende mostrar, de manera resumida, los conocimientos teóricos adquiridos que han resultado de gran interés, siendo esta información esencial para el desarrollo del Proyecto Final del Máster en Recursos Humanos de ICADE Business School.

El proyecto grupal final de máster surge a raíz de una propuesta planteada a la empresa Simumak por un grupo de alumnos del máster previamente mencionado, que está compuesto por Arancha Caballero, Carlos Herrera, Irene Rodríguez, Andrea Sanz y Keyla Jiménez (Grupo Simumak).

Dicho proyecto, se encuentra adjunto como anexo a modo de aclaración de posibles cuestiones que puedan aparecer a lo largo del presente documento.

Si bien el trabajo presentado en el presente documento está basado en el aprendizaje, obtención de conocimientos y experiencia de un proyecto grupal realizado previamente, las cuestiones planteadas en el actual documento están basadas íntegramente en el estudio en profundidad de las cuestiones, curiosidades e intereses que movieron a la autora mientras realizaba un estudio en profundidad acerca de los sistemas de evaluación del desempeño.

## 2. Introducción

En la última década, la gran mayoría de las organizaciones comienzan a ver la relevancia que tienen las personas para conseguir buenos resultados. Por esto, cada vez es más importante la planificación e implantación de procesos que aumenten el potencial y desarrollo del individuo.

Para conseguir esto, según Simon L. Dolan, Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Shulerv *La gestión de los Recursos Humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*; Tercera Edición; Mcgraw-hill; es necesaria una gestión estratégica de los Recursos Humanos en el que es necesario determinar las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas del personal, partiendo de los objetivos y estrategia de la organización para, posteriormente, realizar un análisis de puesto de trabajos que deben ser cubiertos por personal adecuado, de ahí la importancia de los procesos de selección de candidatos. Además, señalan la importancia del aumento del potencial humano y desarrollo del individuo con la formación y gestión de la carrera profesional del empleado, en el que es necesario conocer y hacer un seguimiento del rendimiento del trabajador. Esto dará pie a toma de decisiones relativas a recursos humanos como son las promociones internas, traslados, formación y retribución.

Estos últimos aspectos son, precisamente, lo que la empresa Simumak aspira a conseguir en un futuro para sus empleados. La empresa carece de un sistema de retribución que, a la vista del departamento de Recursos Humanos, no es objetivo. Uno de los inconvenientes que los responsables de Recursos Humanos habían detectado es que se otorgan retribuciones variables sin criterios objetivos a valorar, pues el responsable que valora el desempeño de su subordinado lo hace sin seguir criterios objetivos establecidos, lo que da pie a la subjetividad.

Es por esta razón por lo que la necesidad de una evaluación del desempeño objetiva es requerida en Simumak, y el resultado de esa necesidad detectada ha sido el proyecto grupal de la elaboración de una herramienta de evaluación del desempeño por competencias, que abrirá las puertas a determinar la retribución de los empleados según su rendimiento, u otro tipo de decisiones como las anteriormente mencionadas.

El proyecto de Simumak realizado, y que se encuentra adjunto en el anexo del presente documento, supuso toda una investigación para cada uno de los componentes del grupo, pues el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño que se ajustase al recién aprobado Diccionario de Competencias de Simumak, implicó un estudio detallado de la empresa, así como una comunicación continua con los responsables de Recursos Humanos de Simumak.

Es durante todo este proceso donde más debates se generaba en el grupo, y en donde el enriquecimiento de conocimientos sobre el campo de Sistemas de Gestión del Desempeño fue más notorio. Es precisamente sobre este proceso, así como la del diseño de la herramienta, en el cual se va a basar el presente documento.

La diversidad de opiniones, autores, tendencias en lo relativo a Sistemas de Gestión del Desempeño y cómo cuadrar todo esto en las necesidades que tenía Simumak, hizo que cada componente del grupo tuviese su propia perspectiva de ver el diseño de la herramienta de evaluación del desempeño a realizar.

### 3. La Evaluación del Desempeño

#### 2.1 Base teórica sobre Evaluación del Desempeño

Una de las cuestiones más importantes a abordar, era entender qué es lo que teníamos que diseñar y, lo más complicado, cómo empezar a hacerlo.

Para ello fue indispensable conocer qué es la evaluación del desempeño o, lo que ahora se comienza a conocer más como, evaluación del rendimiento.

Desde prácticamente los años 70 se ha ido definiendo Evaluación del Desempeño de diferentes maneras. Según las citas de diferentes autores reconocidos que Pablo Ramos Herradón (2014), referenció en su trabajo *La evaluación del desempeño y su relación con la productividad* (Universidad Pontificia de Comillas), la definición de Evaluación del Desempeño se ha entendido de la siguiente manera a lo largo de la historia:

- *Zerilli, (1973) define la evaluación del mérito como “una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra -por sus características personales o por su prestación- con respecto a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas, encargadas en tal sentido, y que conozcan al individuo y su trabajo”*
- *Werther y Davis (1996) para quien la evaluación del desempeño “constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”*
- *Puchol (2007) que define la evaluación del desempeño como “un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, y que pretende sustituir a los juicios ocasionales y multicriterio”*

Tras estas definiciones se puede llegar a la conclusión de que la evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático y continuo que una organización define para estimar el rendimiento de sus empleados. Es relevante señalar otras dos ideas importantes que se pueden ver en estas definiciones: La primera, que las personas encargadas de llevar a cabo el

procedimiento conozcan al individuo y a su trabajo y, la segunda, con este procedimiento se pretende evitar los juicios ocasionales y multicriterio o, lo que es lo mismo, la subjetividad.

Estas ideas, obtenidas a partir de las diferentes definiciones de Evaluación del desempeño previamente señaladas, dan a ver la definición de Evaluación del rendimiento que los autores de *La gestión de los Recursos Humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación (McGraw Hill)* nos señalan y definen la evaluación del rendimiento como “*un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro*”.

Esta definición, sin duda alguna, es lo que se ha realizado en el proyecto Simumak con la creación de una herramienta de Evaluación del Desempeño. En este proyecto, primero se tuvo que entender los valores y objetivos en cascada de la compañía para, posteriormente, proceder a realizar un estudio de cada uno de los perfiles de puesto de trabajo. Este estudio de puestos de trabajo aportó un conjunto de criterios adecuados que, junto con el diccionario de competencias de Simumak e información estratégica de la empresa, mostró una serie de criterios de rendimiento útiles para el diseño de la herramienta de evaluación del desempeño.

El estudio para establecer estos criterios de rendimiento en la evaluación fue largo, pues en él surgieron debates sobre cómo diseñar una herramienta de evaluación que tuviese en cuenta tanto una evaluación por objetivos, como otra por competencias. Además, para los responsables de Recursos Humanos de Simumak, era un requisito indispensable que la herramienta mostrase un resultado único y que fuese final, a ser posible numérico. Esta petición venía dada por el carácter tecnológico de la empresa, en el que los perfiles de los puestos son, mayoritariamente, de ingenieros y técnicos, a los que les será más fácil entender su evaluación de una manera más sencilla a través de los números y un único resultado, que a través de otra forma de análisis de resultados utilizados en Recursos Humanos.

Cabe comentar que, aunque finalmente se hizo un proyecto de una herramienta de evaluación del desempeño por competencias, en un inicio ésta herramienta estuvo planteada en dos grandes bloques, tal y como se puede ver el Anexo.

En el planteamiento inicial de la herramienta no sólo se iba a evaluar a los trabajadores partiendo del diccionario de competencias recién aprobado por la empresa, sino que también de una serie de objetivos que partirían en cascada desde los objetivos estratégicos de la empresa. De esta manera, el rendimiento del empleado se estaría obteniendo tanto a partir de resultados cuantitativos como cualitativos, que iban a analizarse a través de un sistema de evaluación que tuviese en cuenta comportamientos y éxito en objetivos establecidos, que podrían ser tanto de empresa, como individuales.

Para hacer una aproximación a todos estos conceptos, fue necesario realizar una investigación y documentación acerca de las herramientas y métodos de evaluación del desempeño que existen a día de hoy y que aproximaría la idea de lo que los responsables de la empresa requerían con la herramienta que mejor se ajustase a esos requerimientos.

## **2.2 Métodos y herramientas de evaluación del desempeño**

En la documentación sobre tipos de evaluación del desempeño se tuvo que profundizar en todos los métodos y herramientas registradas que son usados por las organizaciones.

Entre estas herramientas y métodos nos encontramos una gran variedad de los mismos que serán mostradas a lo largo de este epígrafe.

- **El método del Ranking**

El método del ranking es un sistema tradicional de evaluación. Este método requiere clasificar por posiciones el desempeño en general de los subordinados. Este sistema consiste en clasificar a los trabajadores, siendo el primero aquel que mejor desempeño tiene en el trabajo, y compitiendo el resto para alcanzar esta posición.

En este método puede calificar tanto un único individuo o por un grupo, siendo la segunda opción la mejor pues la evaluación no tiende tanto a la subjetividad.

Las ventajas de este método es la facilidad para clasificar al mejor y al peor empleado y, además, que los empleados son posicionados en función del nivel de su desempeño.

No obstante, este sistema también presenta limitaciones como el hecho de que se comparan a dos individuos, lo cual es complejo por la diversidad de características de cada individuo.

También es un sistema que simplemente clasifica empleados, no teniendo en cuenta cómo de bien o cómo de mal hace un empleado en comparación con el resto y cuando todos trabajan, se hace complicado clasificar al mejor empleado.

- **Método de comparación por pares**

Es un método que compara a los empleados de dos en dos. Por un lado, se anota a aquel cuyo desempeño se considera mejor, pudiéndose utilizar indicadores de evaluación. Posteriormente, se intenta observar la diferencia entre ambos.

Este sistema sólo se recomienda cuando no hay otros métodos de evaluación precisos que puedan ser utilizados.

- **Método de elección forzada**

Este método consiste en evaluar el desempeño mediante la elección entre frases descriptivas, alternativas o tipos de desempeño individual cada una con un porcentaje según la importancia que cada una de ellas tenga. De esta manera, el evaluador debe elegir por fuerza una o dos frases que se apliquen al desempeño del evaluado. Posteriormente, las frases son calificadas, de modo que el evaluado tendría una puntuación final.

El aspecto positivo de este método, es que el evaluador no tiene noción acerca del porcentaje que se le ha establecido a cada frase descriptiva, alternativa o tipo de desempeño. Por tanto, la posibilidad de favoritismo sería menor que en otros sistemas de evaluación del desempeño.

No obstante, existen aspectos negativos en esta evaluación como es el hecho de que los empleados puedan no sentirse identificados con una calificación menor de la que se esperaban, por tanto, pueden tener un sentimiento de frustración, dando posibilidad de que la moral en el puesto de trabajo sea baja, y dando lugar a situaciones de alto absentismo y baja productividad.

- **Método del informe secreto**

Este método es el más utilizado por las organizaciones del gobierno estadounidense.

En este método, los subordinados son observados por sus superiores en el trabajo. Son los superiores quienes escriben este informe, en el que hablan de todas sus observaciones

relativas al desempeño del empleado, su comportamiento en la organización y conductas remarcables.

Estos informes sólo son leídos por aquellos que toman las decisiones relativas a promociones, traslados, etc. Es por esto por lo que el informe es secreto y los supervisores deben tener cuidado de que estos reportes nunca sean leídos por los subordinados.

No obstante, al igual que en el método que será explicado a continuación, la mayor desventaja de la técnica del informe secreto es la subjetividad.

- **El método de informe de evaluación (“*Essay Appraisal*”)**

Es un método tradicional de desempeño también conocido como “*Form free method*” en el que se refleja el desempeño de un empleado por su superior. Este informe individual está basado en hechos, ejemplos y evidencias que apoyan el informe.

En el informe se expresa tanto las fortalezas como debilidades del comportamiento del empleado. Normalmente, esta técnica es usada junto al método de escalas gráficas, ya que de esta manera el evaluador puede aportar escalas que explique sus valoraciones sobre el subordinado.

La mayor desventaja encontrada en esta técnica, a igual que en el informe secreto, es la alta subjetividad existente, pues una persona se encarga de evaluar a sus subordinados, por lo que puede dar pie a favoritismos.

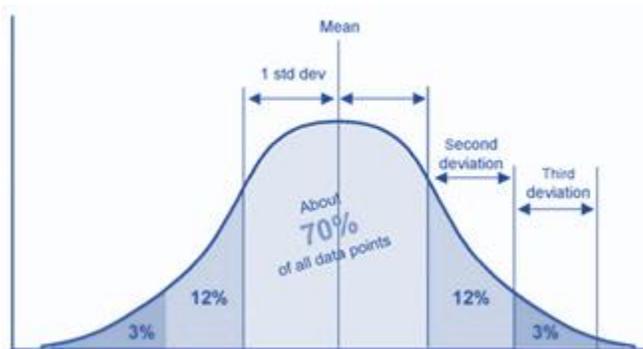
Además, algunos evaluadores pueden no aportar explicaciones suficientes pues los informes expedidos pueden ser bastante pobres. Esto puede ser producido, en parte, por el tiempo necesario para realizar un informe de este tipo, pues no siempre se dispone de grandes franjas de tiempo para realizar un informe de este tipo, y más si el mismo evaluador tuviese que redactar un informe con las características comentadas previamente, para cada uno de sus subordinados.

- **El método de la distribución forzada**

Es un método comparativo tradicional. Consiste en posicionar a los empleados en grupos de diferentes clasificaciones sobre una escala. Además, se tiene en cuenta un índice de desempeño global que se tiene en cuenta, y con el que se van comparando los empleados para posicionarlos.

Este método se relaciona con la *Curva de Gauss* pues, se entiende, que el desempeño de las personas en una empresa tiene una distribución normal acorde a la Curva de Gauss.

En esta curva habrá una pequeña minoría, el 3%, que tenga un desempeño excelente, y otra minoría de igual envergadura que tendrán el desempeño más bajo.



De igual manera habrá un grupo (12%) que tenga un desempeño por encima de lo esperado, mientras que otro grupo de tamaño idéntico tendrán un rendimiento por debajo de lo esperado (12%).

Por último, la gran mayoría de las personas de la empresa estarán en el mayor grupo, 70% que tienen un rendimiento que se encuentra en la media.

De tal manera, aquellos empleados clasificados en el grupo con rendimiento más bajo o aquellos que lo tengan por debajo de lo esperado, tendrán que mejorar su desempeño si quieren permanecer en la empresa, mientras que los que tengan un rendimiento excepcional, serán recompensados.

Las limitaciones de este método de evaluación, muy utilizado entre las compañías, es la posibilidad de que el ambiente en la compañía se enrarezca debido a que aquellos empleados con menor rendimiento no estarán contentos y les parecerá que no se ha realizado una evaluación justa, lo cual podría crear conflictos.

- **El método de escala gráfica**

Este método es uno de los más utilizados y divulgados para la evaluación del desempeño.

El método de escala gráfica es un método que evalúa el desempeño de personas a través de factores de evaluación que han sido definidos previamente. Estos factores suelen ser cualidades descritas objetivamente y que no dan pie a distorsiones.

Este tipo de evaluación del desempeño puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, entre los cuales se destaca:

- **Escalas gráficas continuas:** Esta clasificación es la más fácil de aplicar, pero que genera más controversia debido a que se valora en base a dos puntos. Ejemplo: Excelente o insuficiente.
- **Escalas gráficas semi-continuas:** En esta clasificación se maneja más puntos, pero sigue valorándose en función a dos puntos. Siguiendo el ejemplo anterior, se valoraría entre Excelente e Insuficiente, no obstante, en el semi-continuo se establece un límite máximo y uno mínimo, por lo que se puede graduar.
- **Escalas gráficas discontinuas:** Este tipo de gráfica es la más recomendada ya que se ajusta exactamente el resultado de la evaluación. En este caso, y siguiendo los mismos ejemplos, los puntos o estatus en este tipo de escala son: Insuficiente, regular, bueno y excelente.

Las ventajas de este método es que es un instrumento de evaluación fácil y simple de aplicar, que facilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación descritos, así como la valoración de cada uno de los empleados en estos factores. Además, es un método que no requiere de mucho tiempo para su realización por el evaluador.

La desventaja, es que no permite mucha flexibilidad al evaluador, pues se tiene que ajustar a los factores descritos en la herramienta a cumplimentar. Además, la subjetividad sigue existiendo en este método pues en las valoraciones pueden estar influenciadas por emociones del evaluador hacia el evaluado. Por último, es un método en el que se requiere procedimientos matemáticos y estadísticos que puedan corregir estas distorsiones subjetivas que parten de las emociones previamente mencionadas.

- **El método de incidentes críticos**

Este método de evaluación de desempeño fue desarrollado por Flanagan and Burns, como parte de un programa de psicología en aviación de las Fuerzas Aéreas del Ejército de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, el cual se centraba en la diferenciación de conductas laborales eficaces e ineficaces.

Para entender esta técnica, es indispensable entender primero el significado de incidente crítico. La definición de Incidente, según Flanagan, en *Psychological Bulletin*, Vol. 51 N° 4, 1954, *“Cualquier actividad humana observable que es suficientemente completa por sí misma para permitir interferencias y predicciones que sean hecha por el desempeño de la persona.”*. No obstante, Flanagan aclara que *“Para ser crítico, un incidente debe ocurrir en una situación donde el propósito o intento del acto parezca bastante claro para el observador y donde sus consecuencias son definidas suficientemente para que no dé lugar a dudas sobre sus efectos”*

Por esto, Flanagan, 1954, define la técnica de incidente críticos como *“un conjunto de procedimientos que reúna observaciones directas del comportamiento humano de modo que facilite su utilidad potencial en la resolución práctica de problemas y desarrollo amplio de principios psicológicos”*. Es por esto por lo que para Flanagan, la observación de incidentes es importante, ya que a través de ellos se pueden reunir criterios.

Es por esto por lo que, esta técnica persigue registrar ejemplos de conductas laborales del empleado, tanto conductas deseadas como indeseadas que, posteriormente, son repasadas con el empleado con el fin de buscar las causas que originaron una situación para mejorar, favoreciendo de esta manera el crecimiento personal de los trabajadores y, por tanto, la organización.

Las desventajas de este método son varias como el hecho de que los incidentes negativos puedan llegar a tener una mayor relevancia que los positivos, que los supervisores tiendan a quejarse sobre incidentes durante todo el año, la incomodidad que puede sentir el empleado ante una observación cercana y constante sobre su trabajo y, por último, que el registro de incidentes no sea el debido, ya que el supervisor puede estar demasiado ocupado como para estar observando constantemente a sus subordinados.

- **Método de la lista de verificación o checklist.**

El método de lista de verificación o checklist es uno de los métodos más utilizados en la evaluación del desempeño del empleado.

Este método consiste en un listado de puntos que describen un trabajo. A cada uno de los puntos se le establece un valor sobre una escala. De este modo, el supervisor revisa que todos los puntos establecidos en la lista se describen en el comportamiento del empleado. De este modo, se obtiene un resultado que va en función de la valoración del evaluador y el valor establecido a cada uno de los puntos establecidos en la lista.

Es importante construir los puntos del listado con personas que conocen los puestos de trabajo, así como la importancia de cada uno de los puntos a evaluar para que estos estén valorados de manera correcta.

Las desventajas que se pueden encontrar en este método son:

- Que es un método muy caro y que requiere mucho tiempo para poder diseñarlo y realizar la evaluación.
- Puede ser complicado para el director establecer, analizar y ponderar los puntos a establecer en el listado sobre las características, contribuciones y comportamientos de los trabajadores.

Como se comentó previamente, el conocer cada uno de estos métodos supuso un mayor conocimiento sobre técnicas y herramientas más frecuentes sobre evaluación del desempeño en Recursos Humanos. No obstante, estas técnicas comentadas previamente no fueron las únicas investigadas para la realización del proyecto, sino que también se indagó profundamente sobre aquellas técnicas planteadas por los responsables del Departamento de Recursos Humanos de Simumak y en las cuales se debía prestar una mayor atención.

Estas técnicas y herramientas son:

- Sistema de Gestión por Objetivos
- Evaluación del desempeño por competencias
- Feedback 360°

Dado que estas técnicas y herramientas eran las más relevantes para nuestro trabajo, la documentación sobre las mismas fue más profunda, de manera que cada una de ellas será tratada en el presente documento en diferentes puntos.

### **2.3 Sistema de Gestión por Objetivos**

Comenzar a hablar sobre el Sistema de Gestión por Objetivos, implica hacer una parada y mencionar a Peter Drucker, considerado el padre de la Administración, quien siguiendo la idea de Administración de Alfred P. Sloan, gerente de General Motors, y tener la oportunidad de ver el funcionamiento interno de General Motors, escribió una de las obras más conocidas sobre empresas modernas “The Practice of Management”, publicado en 1954. Esta publicación es uno de los libros más interesantes sobre la estructura multivisional en las organizaciones, en el que P. Drucker lista las prioridades del manager del futuro, donde La Dirección por Objetivos era la más importante.

Para P. Drucker (1954) *“los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y la prosperidad de la empresa”*. Además, Drucker también comentaba que *“el riesgo de estar tan ocupado con la actividad, es olvidar y perder el objetivo de la misma”*, denominándolo *“The Activity Trap”*.

Por esto, para P. Drucker la Administración por Objetivos actúa como una brújula para la organización. También señalaba que los objetivos *“son necesarios en cada área donde su performance y sus resultados influyen e impactan directamente y en forma vital la supervivencia y prosperidad del negocio”*.

Tanto para Drucker, como para muchos otros muchos autores, la Dirección por Objetivos, tiene numerosos beneficios como es el hecho de que el supervisor puede evaluar de manera objetiva e indiscutible a sus subordinados. Además, al tener un objetivo claramente definido, tanto supervisor como subordinado se centran en el éxito del mismo, facilitando posibles mejoras que pudiesen llevarse a cabo para cumplir la finalidad establecida de manera más fácil y efectiva. Añadido a estos beneficios, se encuentra el hecho de una mejor comunicación entre el personal de los departamentos o divisiones y el trabajo en equipo.

Por tanto, se puede decir que existe un punto de unión entre los diferentes enfoques clásicos de la dirección de empresas (Taylor, P. Drucker, George Odiorne) vinculados con el establecimiento de tareas y el logro de resultados, y los conceptos actuales de trabajo en equipo y motivación que se tiene desde la perspectiva de Recursos Humanos.

- **La definición de Dirección por Objetivos.**

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

Volviendo a las definiciones de evaluación del desempeño, se puede apreciar una palabra clave en la definición de Puchol, “en cascada”. El procedimiento sistemático en cascada es un término que liga mucho con la Dirección por Objetivos.

Para entender mejor esto, es necesario recordar los conocimientos básicos en materia de empresas, en donde de manera resumida y sencilla, el objetivo de una empresa es sobrevivir, y para conseguir esto es necesario disponer de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la empresa o lo que es lo mismo, disponer de una estrategia.

Ahora bien, según *Eloisa Díaz, M° Jose Pinillos, Isabel Soriano*, en su publicación *Dirección por Objetivos*, “*la estrategia es el producto de un acto creativo, innovador, lógico y aplicable que genera un conjunto de objetivos, de asignación de recursos y decisiones tácticas. Su finalidad es hacer que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde desempeña su actividad, y mejorar la eficacia de la gestión*”.

Si se presta atención nuevamente la definición de Dirección por Objetivos de George Odiorne y la definición de estrategia empresarial, se puede encontrar una relación entre ambas, por lo que se concluye que la Dirección por Objetivos es una forma de dirección estratégica.

Aquí reside la importancia de los objetivos en cascada, pues los objetivos de la empresa parten de la estrategia definida por los directivos de la organización, que van desde los objetivos generales y fundamentales, que son a largo plazo y van vinculados a la alta dirección y decisiones estratégicas corporativa, hasta objetivos específicos y menores, cuyo plazo de tiempo es medio o corto plazo y van vinculados a la dirección divisional o departamentos, siendo los objetivos particulares de ejecución los objetivos a muy corto plazo, y que se encuentran a nivel de cada trabajador o grupo de trabajadores.



**Figura 1.** Pirámide de Objetivos. *Dirección por Objetivos (Madrid Excellence)*

En la *Figura 1* destaca como todos estos objetivos forman una pirámide, en el que los objetivos del ápice son los objetivos más a largo plazo que suponen un mayor beneficio a la empresa, y los objetivos que van en cascada, son cada vez en un menor plazo de tiempo y suponen un beneficio menor a la compañía.

Por tanto, la definición de los objetivos es indispensable para la organización y tienen que ser estables en el tiempo. No obstante, lo más complejo de este procedimiento sistemático es, quizás, definir dichos objetivos.

El propio P. Drucker dijo *“La Dirección por Objetivos es sólo otra herramienta. No es la gran cura para la ineficiencia de algunos managers. La Dirección por Objetivos funciona si conoces los objetivos. El 90% del tiempo, no lo sabes”*.

Este es, quizás, el mayor problema que puede tener una empresa, la falta de objetivos establecidos. En el caso del Proyecto Simumak, en el bloque propuesto para diseñar una Evaluación del Desempeño por Objetivos, tras analizar la empresa, se encontró exactamente este problema: La empresa no tenía definidos unos objetivos generales de los cuales partir y definir objetivos en cascada. No había ningún objetivo establecido, lo cual suponía un problema para el diseño de una herramienta de evaluación por objetivos, pues no había objetivos establecidos y, por tanto, realizar este apartado supondría mucho más tiempo del estimado en un inicio.

Fue precisamente esta situación la que hizo replantear la propuesta inicial sugerida a la empresa. Este replanteamiento, supuso una reunión con los responsables de Recursos Humanos de Simumak, en la cual se llegó al acuerdo bilateral de suprimir el diseño de una evaluación de desempeño por objetivos, pues el desarrollar este bloque iba a suponer mucho más tiempo del inicialmente planteado. Por esto, tanto los responsables, como el grupo Simumak, vieron la mejor decisión en enfocar el estudio y la atención en el diseño de una herramienta de evaluación del desempeño por competencias.

## **2.4 Evaluación del desempeño por competencias**

Dada la relevancia de las competencias para el sistema de evaluación que requería ser diseñado para Simumak, este tipo de evaluación fue el centro del cual partir y obtener la mayor información posible.

La gran mayoría de las referencias encontradas en relación a este sistema del desempeño tenía numerosas ventajas ya no sólo pertinentes a la actualidad, sino también con vistas hacia el futuro.

Un ejemplo lo podemos encontrar en uno de los documentos que se encuentra en el repertorio de documentos que dispone HRSG, compañía líder en el mundo en el campo de la gestión

del talento basado en competencias. Concretamente, el documento *“Engaging and Developing Talent with competencies. How to support organizational and individual success through competency-based career development”* aporta ideas generales interesantes que se deben tener en cuenta en el desarrollo de programas en una compañía, como son:

- Las organizaciones que priorizan la formación obtienen márgenes de beneficios mayores.
- El 83% de las organizaciones clasificaron el desarrollo de liderazgo como la cuestión más prioritaria.
- Sólo el 7% de los empleados se quedan cuando cambian sus roles en la compañía.
- Millenials podrían constituir el 75% de la fuerza de trabajo en el año 2025.
- Hoy en día los lugares de trabajo son multi-generacionales, multiculturales, menos jerarquizados y más individualistas.

Por esta razón, el desarrollo basado en competencias es beneficioso para la compañía, ya que tiene en cuenta el carácter individualista en el empleado y, además, retiene el talento.

Esto es un punto de vista muy interesante y actual en el ámbito de los Recursos Humanos, ya no solo en lo relativo a programas de desarrollo de carreras, sino en evaluaciones del desempeño ya que, a través de esta herramienta, este tipo de programas funcionan.

Por esto, las competencias comienzan a tener una importancia vital para la empresa, ya no sólo porque aportan información sobre el perfil que debe tener el candidato para desempeñar con éxito las funciones pertinentes a un puesto de trabajo concreto, sino también para encontrar al candidato idóneo que ocupe un puesto de trabajo determinado.

Esto último, es relevante pues da a entender que desde el momento en el que un candidato participa en el proceso de selección en la empresa, ya las competencias poseen un papel relevante para la organización. Esto viene dado porque, las competencias están basadas en la propia empresa, la visión, misión y sus valores y, por tanto, las personas que tengan desarrolladas estas competencias establecidas en una organización, serán más afines y encajarán mejor en la empresa.

- **Definición de Competencia.**

Todo lo comentado previamente demuestra la importancia real de las competencias, tanto en la actualidad como en el futuro, por lo que es conveniente definir qué es una competencia.

Según la Real Academia Española (RAE) una competencia “*es la pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*”, no obstante, la definición ofrecida no está afinada en un entorno laboral. Para ello, es necesario profundizar en diferentes autores que definan la competencia laboral.

Por tanto, según Armstrong y Taylor en su publicación *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, hacen mención a la definición dada Boyatzis (1982), un teórico de las organizaciones considerado un experto en el campo de la inteligencia emocional, que popularizó el concepto de competencia. Para Boyatzis, en *Competencias en el Siglo 21. Journal of management development*, una competencia es “*la capacidad o habilidad. Es el conjunto de patrones de conducta que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo*”.

En la definición dada por Boyatzis, da lugar a un nuevo término que es importante para la herramienta de evaluación del desempeño a desarrollar, los comportamientos.

De la misma manera, Boyatzis comenta en el artículo *Competencias en el siglo 21* acerca de los métodos de medida permitidos de los comportamientos y la interferencia de la finalidad, esta es, la entrevista por incidentes críticos (Flanagan, 1954) y, posteriormente, una evaluación de 360° o assessment center.

Estos datos encontrados, junto a información adicional obtenida de la experiencia en evaluaciones del desempeño por competencias que profesionales en el campo de los Recursos Humanos han publicado, muestran que, efectivamente, el método de medición propuesto por Boyatzis se aproxima bastante a lo que en los últimos años se ha desarrollado en muchas compañías del mundo en lo pertinente a la evaluación del desempeño por competencias.

- **El diccionario de Competencias utilizado en el proyecto.**

Una vez dada la definición de competencias, es interesante mostrar aquellas competencias que han sido utilizadas para la elaboración del proyecto en grupo.

Las competencias que se encuentran en el diccionario, así como su definición general, son las siguientes:

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

**Figura 2.** Definición Competencias Simumak. *Elaborado por Simumak*

Las competencias mostradas, así como sus definiciones (ver figura 2. Definición Competencias Simumak) forman el diccionario de Simumak. Además, estas competencias vienen determinadas por unos comportamientos que determinan el nivel conocido en cada competencia, aunque en este trabajo esto no puede ser mostrado debido a cuestiones de confidencialidad.

El Grupo Simumak, estudió detalladamente dicho diccionario con la finalidad de hacer una herramienta del desempeño que se ajustase lo máximo posible tanto a las competencias como cada uno de los comportamientos de las mismas. Tal y cómo se mencionó previamente, los comportamientos son esenciales para medir el desempeño. Por ello, tras estudiar en profundidad el diccionario, se detectaron dos inconvenientes:

- Primero, los niveles en las competencias parecían insuficientes para contemplarlos en los perfiles de puesto de trabajo.
- Segundo, y mayor inconveniente, había muchos comportamientos que podrían dar lugar a la subjetividad en la evaluación.

La primera cuestión es una cuestión prácticamente irrelevante para el desarrollo de la herramienta pues, como se verá más adelante, para la empresa era indispensable que cada uno de los perfiles de puestos de trabajo estuviese clasificado según unos criterios de Rol y de Familia, que haría que los comportamientos a evaluar en cada una de las competencias, fuesen los mismos, aunque diferenciados según ponderaciones establecidas a cada uno de ellos.

Estos comportamientos a evaluar deben ser comportamientos objetivos, esto significa que no dé lugar a dudas sí el evaluado ha actuado o no conforme al criterio establecido a modo de medida de la evaluación del desempeño. Además, los comportamientos objetivos pertinentes a cada una de las competencias son los mismos para todos los puestos de trabajo de la empresa pues, se entiende, todos los empleados deben desempeñar su trabajo acorde a los valores, misión y objetivos de la empresa. Esto será explicado detalladamente en epígrafes posteriores.

Los comportamientos objetivos definitivos para cada una de las competencias mostradas en la figura 2, fueron los siguientes:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Figura 3.** Comportamientos Objetivos de Competencias Simumak.

*Elaborado por Grupo Simumak*

Cada uno de estos comportamientos objetivos serán los encargados de medir el rendimiento de los colaboradores en la empresa. Esto se conseguirá mediante ponderaciones asignadas a cada comportamiento en función de la importancia de cada comportamiento para cada uno de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

Dado que esto mencionado es una cuestión que atañe al diseño y desarrollo de la herramienta, por tanto, la explicación de ponderaciones, así como de las cuestiones relativas a la evaluación del desempeño serán tratados más adelante cuando se explique sobre la herramienta

## 2.5 Feedback 360°

El Feedback 360° es otro de los métodos de evaluación del desempeño que se pueden encontrar. Este método suele ir acompañado frecuentemente junto a otro método que aporte datos sobre el evaluado y del que se pueda sacar resultados.

El feedback, o retroalimentación, es un mecanismo que supone el retorno de una parte de los elementos que salen del sistema. En la gran mayoría de las ocasiones esos elementos que retornan al sistema, permiten corregir posibles cuestiones erróneas a partir de datos que se ingresan.

En este caso, se tiene una herramienta que mide el desempeño del empleado para, posteriormente, obtener un resultado. Este resultado vuelve a entrar al sistema, pero para ello es necesario aportar datos por si hubiese algún elemento a mejorar. En este caso, en el ámbito de recursos humanos, se realiza mediante evaluaciones. Hay varios tipos de evaluaciones o feedbacks:

- **Feedback 90°:** El sistema de evaluación se centra en lo que el responsable opina sobre el trabajo para el desempeño.
- **Feedback 180°:** La evaluación es realizada por el jefe, que no conoce al 100% el desempeño. Por eso se apoya en información, opiniones de compañeros, lo denominado *Peer review*.
- **Evaluación 270°:** Consiste en dar la opinión sobre el jefe, denominado *Upward review*. Esto es importante pues, de esta manera el supervisor también es evaluado de manera constructiva y respetuosa.

- **Evaluación 360°:** Consiste en conocer qué piensan los clientes sobre nuestro trabajo, pues cuando son empleos que requieren un trato con el cliente, éste es importante de conocer.

De esta manera, visualmente el evaluado se sometería a una evaluación en el que, según la modalidad, habrá más o menos personas que participen en dicha evaluación.



**Figura 4.** Modalidades de Evaluación o Feedback. Fuente: [www.hrider.net](http://www.hrider.net)

Centrando la atención en el Feedback 360°, Martha Alles, una de las autoras más reconocidas en el campo de los Recursos Humanos, en su publicación *Desempeño por competencias: Evaluación 360°* define la evaluación de desempeño de 360° como “*Un sistema de evaluación sofisticado utilizado – en general- por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: Jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluados, mayor será el grado de fiabilidad del sistema*”.

Para esta autora, un sistema de evaluación de 360° requiere de una aplicación continua en la empresa, pues cuanto mayor sea el periodo de tiempo que se esté implantando este sistema en la compañía, mejores serán los resultados. Por tanto, en caso de querer implantar este tipo de evaluación en una empresa, es necesario un planteamiento a largo plazo.

Este sistema de evaluación de 360° es sin duda el más novedoso en Recursos Humanos, por tanto, es el tipo de evaluación considerado a implantar para la evaluación del desempeño por competencias en Simumak.

## 4. La herramienta de evaluación por competencias

### 3.1 Características que debía reunir la herramienta.

Simumak propuso al grupo diseñar y desarrollar una herramienta que facilitase la posibilidad de una evaluación del desempeño en la empresa. Como ya se ha visto previamente, finalmente sólo se realiza la herramienta de evaluación del desempeño por competencias, quedando la evaluación por objetivos descartada. Esta es la razón por la cual es necesario este apartado, pues es indispensable que se conozcan los requerimientos establecidos por Simumak y que debe cumplir la herramienta de evaluación del desempeño por competencias a diseñar.

Estos requerimientos son los siguientes:

- Contemplar en la evaluación del desempeño el método SCRUM. Este método 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. Por esta razón, la herramienta de evaluación del desempeño a diseñar debe ser *flexible* pues la corta duración en proyectos llevados a cabo en la compañía bajo el método SCRUM, hará que la evaluación del desempeño se lleve a cabo con una mayor frecuencia, lo que implica que hay una flexibilidad temporal en el que, por un lado se pueda evaluar a un grupo de personas que terminan un proyecto corto y, por otro, que la evaluación a personal no sujeta al SCRUM, tenga una evaluación en un mayor plazo de tiempo.
- Dado el sector al que pertenece la empresa Simumak, tecnológico, era indispensable que la evaluación del desempeño mostrase un *único resultado final numérico* que fuese fácil de entender para los empleados de la empresa que, en su mayoría, son ingenieros o técnicos especializados en el diseño y desarrollo de software y hardware.

- La empresa tiene presencia en España y, además, en Brasil. La presencia en Brasil es reciente, su estructura organizativa está cambiando constantemente debido a que aún se anda adaptando a las necesidades del mercado que van surgiendo.

Por esto, la propuesta planteada por los responsables de Recursos Humanos de Simumak sólo atañe a España, pues la estructura corporativa en este país está más asentada. Por esta razón, los perfiles de puestos de trabajo analizados son, únicamente, los pertenecientes a la estructura de la empresa en España.

Esta cuestión es importante resaltarla dado que la intención de los responsables de la empresa es que, tanto en España como Brasil, se implemente la misma herramienta de evaluación del desempeño por competencias. Esta determinación es vital tenerla en cuenta en el diseño de la herramienta a desarrollar, puesto que la herramienta tiene que permitir en un futuro la integración de nuevos perfiles de puestos de trabajo. Por tanto, *la flexibilidad* es una característica fundamental para la creación de una herramienta de evaluación del desempeño por competencias.

Estos requerimientos parecen sencillos, pero a la hora de llevarlo en una herramienta práctica que pueda utilizarse en una organización, implica una dedicación férrea que permitiese terminar el proyecto en los pocos meses que el grupo tenía de plazo para la finalización del mismo.

Por otro lado, estos requerimientos también influenciaron en el hecho de que hubiese diferentes versiones de la herramienta de evaluación del desempeño por competencias, tal y cómo se puede observar en el documento Anexo. Aunque en el presente documento, no se va a detallar las diferencias existentes entre cada una de las distintas versiones, pues se entiende que esto queda muy bien explicado en el documento Anexo, sí que se comentará los aspectos determinantes que hicieron que el diseño final la herramienta de evaluación del desempeño por competencias sea de esa manera. Cabe aclarar que al ser una herramienta digital en formato Excel, pues es una herramienta que implica cálculos, la herramienta sólo podrá ser vista en modo digital.

### **3.2 Diseño y funcionamiento de la herramienta por competencias.**

El diseño y funcionamiento de la herramienta tuvo una evolución con numerosos cambios a lo largo de los meses en los que se desarrolló el proyecto.

Tal y cómo se mostró en el epígrafe anterior, la empresa propuso desde el principio ciertos requisitos que debían cumplirse al diseñar y desarrollar la herramienta, no obstante, también había cambios que los responsables de la empresa propusieron en cada una de las reuniones que tuvieron lugar para mostrar lo que se había hecho hasta ese momento y recibir la aprobación de la empresa.

La mayor propuesta que surgió, y que más diferencias de opinión tuvo, fue la clasificación de los perfiles de puesto de trabajo. Esta cuestión se plantea en relación a uno de los requisitos establecidos por la empresa: La flexibilidad relativa a la integración de futuros perfiles de puestos de trabajo a ser evaluados por el mismo sistema del desempeño.

- **Clasificación de los perfiles de puestos de trabajo existentes en la empresa.**

Esta cuestión se plantea ante la necesidad de construir una herramienta de evaluación del desempeño por competencias que englobe todos los puestos de trabajo de una empresa, tanto los que actualmente se encuentran en el organigrama, como futuros puestos que van a ser creados y considerados a aplicar la misma evaluación del desempeño.

Esto implica que las competencias del diccionario -ver figura 2- así como los comportamientos objetivos definidos para cada una de las competencias – ver figura 3- deben tener unos patrones a aplicar, pues la evaluación por competencias diferentes para cada persona y, por tanto, puesto de trabajo, implicará más tiempo por evaluación a realizar por cada uno de los evaluadores.

Por tanto, se mantuvieron tres competencias genéricas que son las mismas a evaluar en todos los puestos de trabajo existentes en la empresa. Tras varias reuniones se acordaron que estas tres competencias generales serían:

- **Flexibilidad**
- **Orientación a resultados**
- **Equipo**

Se establecieron estas tres competencias como comunes para todos los puestos de trabajo porque en cada uno de los puestos se requerían que se evaluaran los comportamientos objetivos mostrados en *la figura 3*.

Además, en un principio, también se establecieron dos competencias específicas para cada uno de los roles detectados. No obstante, tras las reuniones con los responsables de la empresa, esta idea no les convencía pues había perfiles de trabajo con el mismo rol, pero que diferían entre ellos, por tanto, se iban a evaluar unas competencias de rol para puestos diferentes. El ejemplo que nos pusieron fue el siguiente:

Imaginemos un técnico en programación junior, y un técnico comercial. Ambos puestos de trabajo, según las definiciones establecidas para cada uno de los roles, serían puestos de trabajo pertenecientes al rol “Técnico Junior”. No obstante, evaluar el desempeño de ambos puestos de trabajo con las mismas competencias específicas, no tenía sentido, pues un comercial no hace lo mismo que un programador. Sus funciones son diferentes.

Por esta razón, los responsables de la empresa propusieron la clasificación de los puestos de trabajo no sólo por Roles, sino también por Familia. De esta manera, habría tres competencias comunes, una competencia específica por Rol, y otra específica por Familia. Lo cual haría que la evaluación del desempeño para diferentes puestos de trabajo fuese más coherente.

Esto supuso darle una vuelta a la herramienta planteada hasta el momento, pensar de qué manera se podría lograr conseguir el objetivo propuesto por la empresa.

Hay que pensar que, hasta el momento, el Grupo Simumak había clasificado todos los puestos según cuatro roles diferentes, según definiciones.

- **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.*

Además, aparte de esta clasificación, también se había ponderado cada una de los comportamientos de las competencias según la importancia de ese comportamiento para cada uno de los roles. Este fue un trabajo que exigió una dedicación de tiempo elevada, pues es una de las cuestiones más importantes a tener en cuenta en un sistema de evaluación del desempeño. No obstante, al integrar una clasificación nueva, todo esto había que volverse hacer y, además, iba a suponer una mayor complejidad pues la dimensión de la matriz en lo que se refiere a variables a tener en cuenta para la obtención de un resultado único y final, iba a ser aún más grande que la que se había realizado hasta el momento.

Estas cuestiones supusieron un debate no sólo con los responsables del departamento de recursos humanos de Simumak, sino también un debate en el Grupo Simumak, pues nos encontrábamos ante diversidad de opiniones, en lo que se refería a la manera de ver la herramienta.

Por un lado, había integrantes del grupo que entendían la opinión de los responsables de la empresa y, aunque fuese una manera mucho más compleja de realizar el proyecto, era una opción más completa sobre todo en vistas al futuro cuando nuevos perfiles de puestos de trabajo se integrasen en la evaluación del desempeño por competencias.

Por otro lado, había integrantes que pensaban que tal y cómo estaba propuesto hasta ese momento era suficiente para realizar una buena evaluación del desempeño, pues con las

ponderaciones de las competencias según los roles, el resultado sería único y determinante para cada uno de los trabajadores.

Finalmente, se optó por seguir la propuesta de los responsables de la empresa, pues ellos eran nuestros clientes y si preferían disponer de una herramienta del desempeño por competencias que estuviese configurada por distintos grupos de clasificación, así se tendría que hacer.

El único inconveniente era saber cómo podría el Grupo Simumak conseguir lo que desde Simumak se le estaba planteando.

- **Clasificación de los perfiles de puesto por Familias.**

La clasificación de perfiles de puesto de trabajo no sólo por roles sino también por familias, supuso el buscar alternativas e ideas que pudiesen dar con la respuesta a la propuesta planteada por los responsables de Simumak, pero sin salirse del formato de herramienta que el Grupo Simumak tenía planteado hasta el momento.

El grupo sabía que había que crear familias que tuviesen en cuenta las funciones de los puestos de trabajo para definirle una competencia concreta, no obstante, no se veía la forma de hacer eso en la herramienta que se tenía elaborada hasta ese momento.

Una propuesta que daba solución a este inconveniente fue planteada por el miembro del Grupo Simumak que más familiarizado estaba con la herramienta, ya que sus conocimientos de Excel eran los más altos en el grupo.

Esta propuesta consistía en crear las familias necesarias para clasificar los roles, configurando cada familia con un grupo máximo de tres competencias, lo que mantendría una flexibilidad para los distintos puestos. El único inconveniente que iba a surgir de este planteamiento, es que la cantidad de ponderaciones a establecer iba a ser tan grande, que la elaboración de una herramienta final con Excel iba a ser un trabajo de gran envergadura.

De esta manera, las familias creadas según los perfiles de puesto de trabajo disponibles, así como las definiciones de cada familia fueron las siguientes:

- **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.

Además, todo esto de las competencias por familias era algo complejo de ver, incluso, para el propio Grupo Simumak que había diseñado cada familia, así como las competencias a tener en cuenta en cada una de esas familias. Por eso, cada uno de los miembros se estructuró este apartado de una manera, para que la explicación a los responsables de recursos humanos de Simumak fuese lo más sencilla posible. De esta manera, a título personal para la estructuración de ideas, el siguiente esquema fue de utilidad para la explicación de las Familias a la empresa. No obstante, al ser un esquema claro, también se utilizó para que los responsables de Recursos Humanos de Simumak pudiesen visualizar mejor la explicación, además de ser añadido en proyecto final de grupo.

De esta manera, el esquema de competencias realizado, es el que se muestra a continuación:

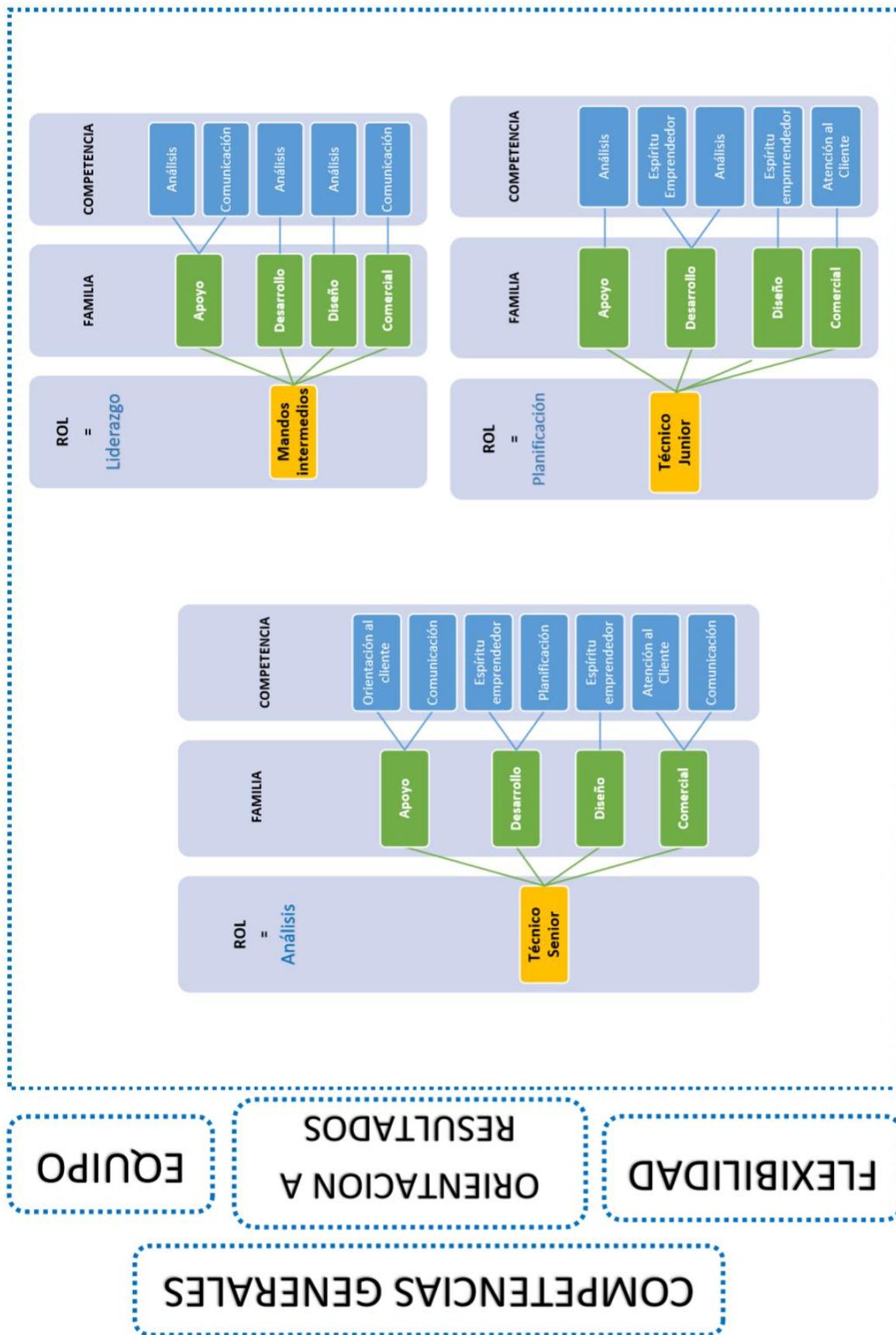


Figura 5. Esquema competencias. *Elaboración propia.*

Nuevamente, reiterar que, para ver un funcionamiento final de la herramienta, esta está disponible en formato digital. La disponibilidad en papel de la misma, está capturada en el trabajo en grupo que se encuentra anexo al presente documento.

También cabe comentar que esta herramienta no está finalizada. Esto se debe a la gran cantidad de combinaciones a tener en cuenta con las familias. La idea es que, incluso en las competencias generales, los comportamientos estén ponderados según importancia pues, por ejemplo, para un puesto de trabajo con rol de mando intermedio, la ponderación de los comportamientos en competencias como orientación a resultados, trabajo en equipo o flexibilidad no van a ser las mismas que para un rol de técnico Junior. Este aspecto, en la herramienta aportada por el Grupo Simumak, no está contemplado, siendo la ponderación de los comportamientos para competencias generales las mismas para todos los puestos.

En este caso, en la última reunión con los responsables de Recursos Humanos de Simumak, se llegó a la aprobación final de la herramienta planteada, así como de las definiciones de cada una de las familias. Además, dada la actividad empresarial de la empresa, desarrollo de software y hardware, y del escaso tiempo del que disponíamos para completar la herramienta, se acordó que, en caso de implantarse este proyecto, ellos mismos se encargarían de implantar y desarrollar una herramienta nueva.

Por tanto, para Grupo Simumak sólo era necesario aportar la herramienta a modo de ejemplo para que pudiesen ver su funcionamiento. De ahí que la herramienta no esté 100% terminada, pues hubiese sido necesario algunos meses más para tenerla completa.

## **5. Opinión personal sobre la evaluación del desempeño en las empresas.**

A lo largo de la realización del proyecto, así como de la investigación llevada a cabo con autores que, en su mayoría, son expertos en la materia, he llegado a distintas conclusiones en lo que se refiere al uso de herramientas para la evaluación del desempeño sobre la materia.

Por un lado, se sabe que la evaluación de los trabajadores, así como de su rendimiento es importante para el resultado de la empresa. Actualmente se conoce que el capital humano es el aspecto más importante en toda economía, tanto en la macro como en la micro. No obstante, el concepto de capital humano implica indicadores a grandes escalas que, de llevarlos a la unidad, nos encontramos con individuos, la persona.

La empresa tiene que ver a la persona como un individuo que tiene sus propias características, tanto positivas como negativas. No se trata de una mera herramienta que acude a su puesto de trabajo, realiza sus funciones y se va, sino que también tiene una opinión, emociones y sentimientos que de alguna manera va a afectar en el entorno laboral.

Por ello, en lo pertinente a estas cuestiones, una evaluación del desempeño que no tenga un método de medición adecuado o la correcta forma de aportar información útil y necesaria, a través de la cual el empleado pueda seguir desarrollando sus habilidades y aptitudes, podría dar pie a un entorno laboral enrarecido para todos los colaboradores que se encuentren en el centro de trabajo.

Después de todo esto, la cuestión que surge es ¿Será posible que se mida de manera real el rendimiento de un empleado en su puesto de trabajo? ¿Podemos tener en cuenta este rendimiento sin observar otros factores que afectan como son las emociones, preocupaciones que el trabajador pueda tener?

Estas preguntas, desde mi punto de vista, son muy interesantes a tener en cuenta, y que requerirían un estudio profundo sobre las personas en las organizaciones.

Sí que es cierto que hay métodos, sobre todo aquellos más tradicionales, que en su mayoría tienen como punto negativo la subjetividad a la hora de valorar el desempeño.

Un ejemplo de esto es un artículo de El Confidencial titulado *“La curva de la Vitalidad” El método de gestión que llevó a Microsoft al fracaso*. En este artículo, el autor Miguel Ayuso, narra la parte que no se cuenta en la gran mayoría de las empresas cuando se está llevando a cabo un sistema de evaluación del desempeño. En este caso, la empresa fue Microsoft, y el sistema utilizado para valorar el desempeño de sus empleados era lo que en el artículo denomina *Stack Ranking*, más conocido en España como “Curva de Gauss” o método de distribución forzada.

Personalmente, este método de evaluación del desempeño siempre me pareció injusto, incluso cuando en su día un profesor nos los explicó en una de las clases presenciales del Máster. Mi opinión en este caso, va acorde a lo redactado en el artículo y en el que, además, hay una cita con la que no puedo estar más de acuerdo.

Diego Vicente, profesor de Comportamiento Organizacional de IE dice *“Lo mejor es comparar a una persona consigo misma, respecto a su rendimiento anterior, pero no respecto a sus compañeros, y teniendo en cuenta todas las circunstancias que pueden haber afectado a su productividad”*.

Como ya se mostró en el apartado de tipos de evaluaciones del desempeño, la gran mayoría de los métodos tradicionales parten de la comparación del desempeño un empleado con otro. Esto funciona así incluso en la curva de Gauss y tristemente, no sólo es un método que aún se encuentra en muchas de las organizaciones, sino también es un sistema que se aplica en las aulas docentes para evaluar a los alumnos.

Para muchos, este método puede ser beneficioso por el aspecto de la competitividad. Muchas de las personas, para ser las mejores, tienen que ser competitiva. En la gran mayoría de las circunstancias, esta competitividad implica una colaboración mínima en grupo, en conclusión, un trabajo en equipo a niveles bajos en donde la información no se comparte, pues las ideas que pueden hacer brillar a un individuo, se las debe mantener para conseguir la excelencia y mejor posición entre sus compañeros. Además, pueden surgir conflictos y sabotajes con la finalidad de perjudicar a un compañero, algo que queda demostrado con el artículo sobre la experiencia en Microsoft.

Este planteamiento, según mi opinión, supone una controversia en general. Señalo esto porque, actualmente, la gran mayoría de las compañías añaden en su diccionario de competencias “El trabajo en Equipo”. No sólo la incluyen, sino que también llegan a hacerla como una de las competencias que debe tenerse en cuenta en todos los perfiles de puestos de trabajo.

En empresas de índole tecnológica, esta competencia también es fundamental. Seguramente, Microsoft también la tendrá en su diccionario, pero ¿Cómo se puede tener una competencia de trabajo en equipo, y a la vez tener una evaluación de desempeño que favorece la competitividad a dimensiones donde esta competencia es totalmente ignorada por sus trabajadores para mantener su puesto de trabajo?

Con esta pregunta, tan solo quiero recalcar la importancia que es la coherencia en las políticas y sistemas que una organización implanta. Si eres una empresa que busca cooperación, no implantes sistemas que acaben con todos los empleados compitiendo los unos con los otros.

Además, ya no es sólo que no exista una coherencia, es que el clima laboral se enrarece. Y esto crea cierta intranquilidad entre los trabajadores, que va a perjudicar en su desempeño.

Por tanto, es importante que el empleado sea comparado consigo mismo. Que tenga una evaluación o feedback que le aporte mejores formas de hacer las cosas. No se trata de decirle lo que hace mal, se trata de explicarle cómo hacerlo mejor. Por lo que el feedback positivo es esencial.

Para finalizar este proyecto, señalar que la evaluación del desempeño que el Grupo Simumak ha desarrollado para la empresa Simumak, mantiene esta coherencia. Desde mi punto de vista, es una evaluación que valora a los trabajadores según los comportamientos objetivos que estos desempeñan en sus puestos de trabajo. Y esto es una evaluación que no sólo realiza el supervisor, sino también sus compañeros, posibles clientes y hasta el propio trabajador.

La autoevaluación es un aspecto vital pues, aunque hay aspectos que pueden escapársele a una persona, es cierto que quien mejor se conoce es la propia persona. Quizás tenga una serie de características que no le permitan ser igual que sus colaboradores en algunos aspectos de su rendimiento, pero es posible que tenga otras características que aporten un rendimiento

especial que ninguna otra persona puede aportar en la organización, y esto debe también tenerse en cuenta en las evaluaciones.

Si la herramienta desarrollada por el Grupo Simumak fuese implantada, y esta no terminase de funcionar. Puede ser debido a que haya algún error en su diseño, ya que es necesaria una fase piloto para detectar incidencias y mejorar. No obstante, la gran mayoría de las veces en la cual un sistema de evaluación del desempeño o rendimiento no termina de funcionar, es porque en alguna de las fases a seguir no se está realizando las acciones de la manera adecuada. Por tanto, no se trata sólo de evaluar el rendimiento de los empleados, sino también estar atentos a que el sistema de evaluación funciona, con su debido seguimiento, control y feedback.

## 6. Referencias utilizadas

### • Referencias Bibliográficas

- Simon L. Dolan, Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Shulerv *La gestión de los Recursos Humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*; Tercera Edición; McGraw-hill
- Pablo Ramos Herradón, *La Evaluación del desempeño y su relación con la productividad*; Abril 2014; Facultad de Ciencias Económicas y empresariales; Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas; Madrid
- Eloisa Díaz, M<sup>o</sup> Jose Pinillos, Isabel Soriano, *Dirección por Objetivos*; Cátedra Madrid Excelente
- CEX Centros de Excelencia; *Guía para la Evaluación de la Gestión de Personas*, Cátedra Madrid Excelente
- John C. Flanagan, *The Critical Incident Technique*, Psychological Bulletin Vol. 51, N<sup>o</sup> 4, July 1954; American Institute for Research and University of Pittsburgh.
- Engaging and Developing Talent with competencies. How to support organizational and individual success through competency-based career development; HRSG; [www.resources.hrsg.ca](http://www.resources.hrsg.ca)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360º*. Ediciones Granica SA.
- Lance A. Berger & Dorothy R. Berger (2004), *The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by identifying, developing, and promoting your best people*, McGraw-Hill.
- Miguel Ayuso (2013), “*La curva de la Vitalidad*” *El método de gestión que llevó a Microsoft al fracaso*; El Confidencial <http://www.elconfidencial.com/>

## • Referencias Online

- Wikipedia [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) [visitada por última vez: 18/02/2017]
- RAE [www.dle.rae.es](http://www.dle.rae.es) [visitada por última vez: 19/02/2017]
- Repositorio Universidad Pontificia de Comillas <https://repositorio.comillas.edu/> [visitada por última vez: 18/02/2017]
- Madrid Excelente <http://www.madridexcelente.com/> [visitada por última vez: 18/02/2017)
- Blog Evaluación de Desempeño <http://evaluaciondedese.blogspot.com.es/> [visitada por última vez: 02/02/2017]
- Vanessa Perdomo Rosales, Bases Teóricas y Metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) [visitada por última vez: 28/01/2017]
- Dirección por Objetivos según Drucker y Mintzberg <http://www.grandespymes.com.ar/> [visitada por última vez: 18/02/2017]
- Dirección por Objetivos [www.e-forem.es](http://www.e-forem.es) [visitada por última vez: 18/02/2017]
- Performance appraisal tool and techniques [www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com) [visitada por última vez: 23/02/2017]
- Idalberto Chiavenato; métodos de evaluación del desempeño laboral [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) [visitada por última vez: 23/02/2017]
- Methods of performance Evaluation [www.smallbusiness.chron.com](http://www.smallbusiness.chron.com) [visitada por última vez: 23/02/2017]
- Traditionals methods of performance appraisal [www.whatishumanresource.com](http://www.whatishumanresource.com) [visitada por última vez: 23/02/2017]
- Administración de empresas [www.admindeempresas.blogspot.com.es](http://www.admindeempresas.blogspot.com.es) [visitada por última vez: 23/02/2017]
- Trabajo de Arleth [www.trabajodearleth.blogspot.com.es](http://www.trabajodearleth.blogspot.com.es) [visitada por última vez: 23/02/2017]
- Modalidad de evaluación a elegir 90, 180, 270 o 360 en <https://www.hrider.net/> [visitada por última vez el 25/02/2017]



8 de Noviembre de 2016

# Trabajo de Fin de Máster

Sistema de Evaluación del Desempeño



**Proyecto formado por:**

Arancha Caballero García

Carlos Herrera Saiz

Keyla Jiménez Valido

Irene Rodríguez Orozco

Andrea Sanz Rodríguez

**Tutor del proyecto:**

Félix Manuel Alarcón Castillo



**MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS**  
ICADE BUSINESS SCHOOL

## ÍNDICE

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

### Adjuntos:

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

# 1. Introducción a Simumak y al proyecto.

## 1.1 Simumak.

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

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

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

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



## **1.2 Análisis de necesidades. Punto de partida.**

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

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

## **1.3 Objetivos.**

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

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

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

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

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

## **2. Contenido y desarrollo del proyecto**

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

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

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

## 2.1 Reunión con Simumak

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

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

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

## 2.2 Reunión con experto en Recursos Humanos.

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

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

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

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

### **2.3 Análisis del organigrama, descripción de puestos y diccionario.**

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

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

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

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

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

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

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

### 3. La Evaluación del desempeño en teoría

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Metodología

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

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

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

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

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

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

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

## Aplicabilidad teórica en la práctica

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

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

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

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

## 4. Desarrollo de la HERRAMIENTA

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

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

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

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

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

### I. Versión I

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

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

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

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

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

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

## **El resultado final de esta primera versión fue:**

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

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

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

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

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

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

**Figura 1. Tabla Ponderación global de las competencias**

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

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

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

## II. Componentes de la herramienta Versión I:

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

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

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

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

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

## PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL ADMINISTRATIVO:

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

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

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

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

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

**Figura 2,** Ponderación comportamientos ADMINISTRATIVO

## PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL TÉCNICO:

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

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

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

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

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

Figura 3, Ponderación comportamientos TÉCNICO

## PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL MANDO INTERMEDIO:

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

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

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

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

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

Figura 4, Ponderación comportamientos MANDOS INTERMEDIOS

## PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL DIRECTIVOS:

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

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

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

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

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

**Figura 5.** Ponderación comportamientos DIRECTIVOS

## Segunda reunión con Simumak

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

Las modificaciones sugeridas fueron las siguientes:

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

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

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

### III. VERSIÓN II

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

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

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

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

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

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

Definiciones de niveles de **Rol**:

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

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

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

#### Definiciones de las **familias**:

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

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

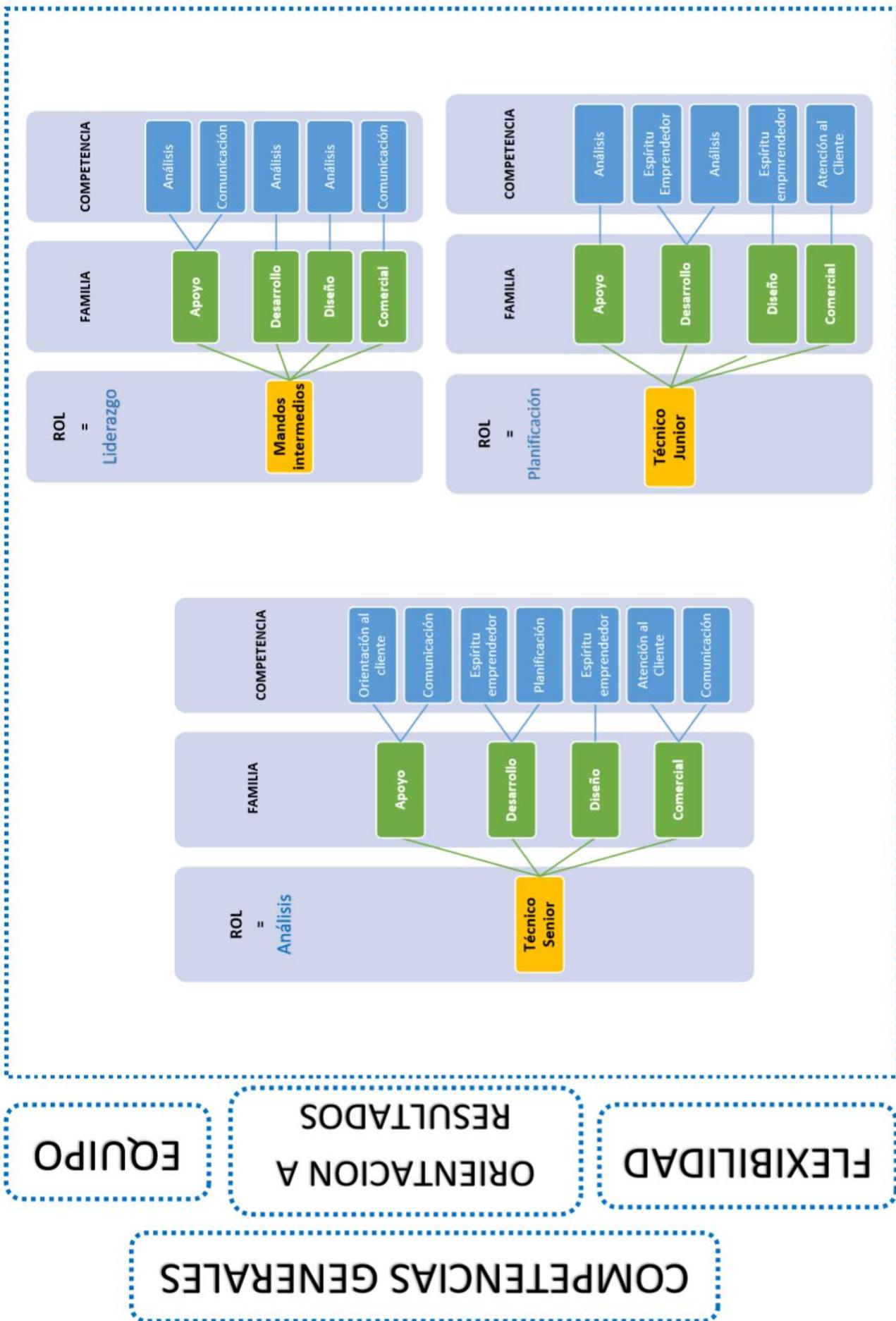


Figura 6. Esquema de Competencias

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

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

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

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

#### **IV. Componentes de la herramienta Versión II**

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

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

La competencia de Rol se define directamente. Esto es:

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

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

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

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

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

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

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

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

VALORACIÓN OBJETIVA DE COMPETENCIAS														
NOMBRE EVALUADO:														
PUESTO DE TRABAJO:	ARTISTA 3D JUNIOR													
EVALUADOR:														
RESULTADO FINAL DE COMPORTAMIENTOS EVALUADOS=	10													
<p><b>Equipo</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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><b>1,8</b></td> <td><b>18,00%</b></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%	<b>1,8</b>	<b>18,00%</b>
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%													
<b>1,8</b>	<b>18,00%</b>													
<p><b>Orientación a Resultados</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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><b>2,5</b></td> <td><b>25,00%</b></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%	<b>2,5</b>	<b>25,00%</b>
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%													
<b>2,5</b>	<b>25,00%</b>													
<p><b>Flexibilidad</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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><b>1,8</b></td> <td><b>18,00%</b></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%	<b>1,8</b>	<b>18,00%</b>
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%													
<b>1,8</b>	<b>18,00%</b>													
<p><b>Planificación</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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><b>2,5</b></td> <td><b>25,00%</b></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%	<b>2,5</b>	<b>25,00%</b>
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%													
<b>2,5</b>	<b>25,00%</b>													
<p><b>Espíritu Emprendedor</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Valoración</th> <th>Técnico Junior</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>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><b>1,4</b></td> <td><b>14,00%</b></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%	<b>1,4</b>	<b>14,00%</b>
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%													
<b>1,4</b>	<b>14,00%</b>													

RECUERDA La valoración objetiva es entre 1-10.

Inserta la valoración en las celdas punteadas.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5.1 Estructura

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

Así se decidió que incluiría los siguientes puntos:

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

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

## 5.2 Aplicabilidad

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

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

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

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

### 5.3 Feedback

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Información general**

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

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

## TIPS DE CALIFICACIÓN

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

## 6. Plan de Comunicación

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

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

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

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

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

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

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

## **6.1 Estructura**

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

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

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



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

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

## 6.2 Aplicabilidad

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

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

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

## 7. Posibles Costes

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

Partimos de unos primeros datos generales, los cuales son:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Figura 12.** Tabla coste Desarrollo Herramienta

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

**Figura 12.** Tabla coste Desarrollo Manual

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

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

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

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

**Figura 14.** Tabla coste estimado del Proyecto de Consultoría.

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

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

**Figura 15.** Tabla de ganancias

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

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

**Figura 16.** Tabla Coste Final del Proyecto

## 8. Evaluación del proyecto

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

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

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

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

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

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

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

## 9. Referencias Bibliográficas

### Evaluación de desempeño

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

### Manual del Plan de Evaluación del Desempeño y Feedback

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

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

## Plan de comunicación

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

## Enlaces

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



**simumak**  
simulation & training solutions

**PROPUESTA DE COLABORACIÓN PROFESIONAL**

**Tutor**

Félix Alarcón

**Colaborador**

Juan Castellano

**Alumnos**

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

## ÍNDICE

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

# **PROPUESTA DE COLABORACIÓN PROFESIONAL -** **SIMUMAK**

## **1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

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

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

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

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

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



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

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

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

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

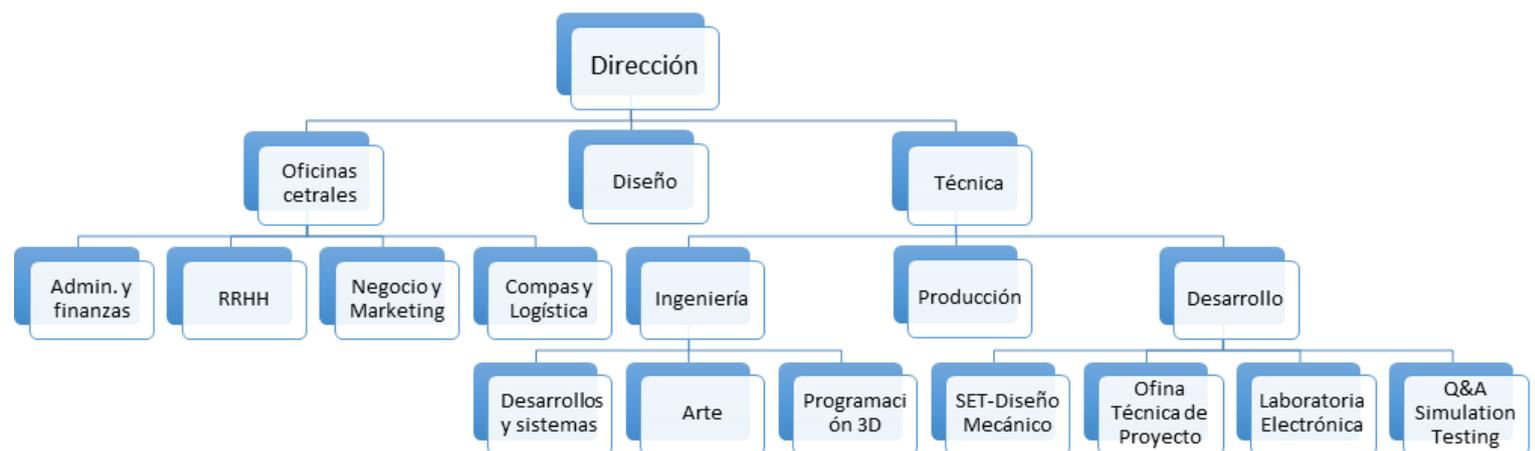
Simumak también opera en otros países, como Francia, siendo la segunda fuerza de mercado, y Chile, especializado en la venta de camiones. La empresa también cuenta con simuladores de vehículos militares en países como Egipto y los Emiratos Árabes. Además, se está abriendo mercado en Portugal, Argentina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

## 1.1 Organigrama de Simumak

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

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

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



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

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

## **1.2 Necesidades de Simumak**

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

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

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

## **2. OBJETIVO**

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

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

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

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

### 3. DESGLOSE DE TAREAS

#### Perfiles por competencias

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

#### Dirección por objetivos

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

Llevaremos a cabo las distintas fases:

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

## **MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **Fase de Planificación**

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

Esta fase agrupará los siguientes puntos:

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

### **Fase de Seguimiento, apoyo y feedback**

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

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

Para ello llevaremos a cabo los siguientes pasos:

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

### **Fase de evaluación**

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

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

### **Fase de reconocimiento**

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

Las pautas que seguiremos serán las siguientes:

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

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

#### 4. PLANIFICACIÓN DE TAREAS

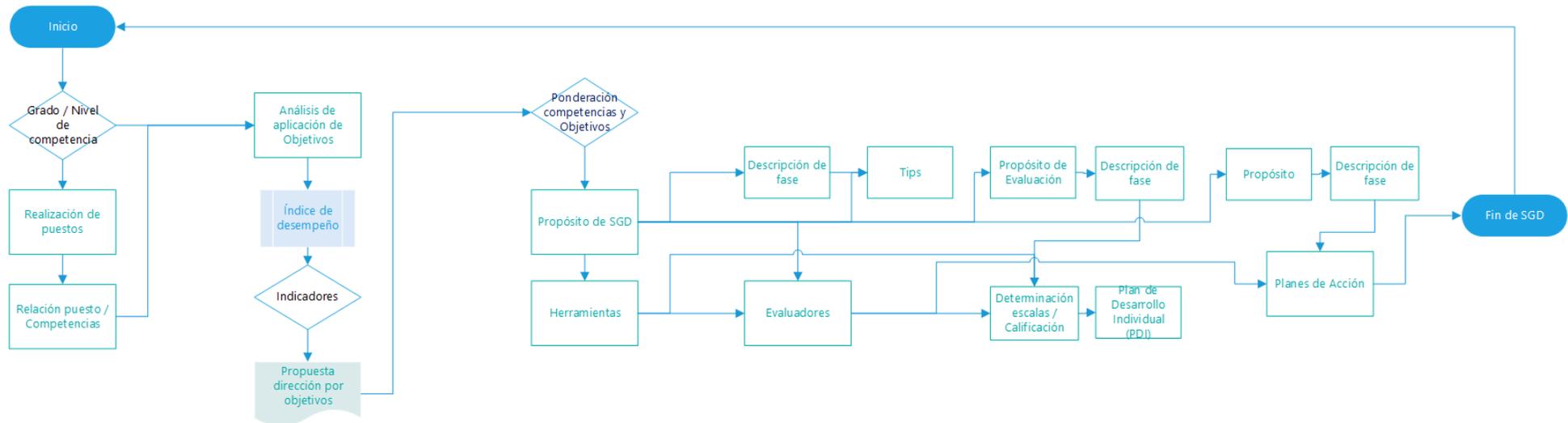
TAREAS	
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS</b>	
1. Terminar propuesta	19 y 20 Mayo
2. Entregable propuesta	20 Mayo
3. Toma decisión: clasificación competencias, grados y nivel	23-27 Mayo
4. Realización de "x" puestos	Junio
5. Feedback de Simumak	Junio
6. Relación competencias-puesto 10 puestos	Junio
7. Reunión con Simumak	13-17 junio
8. Perfil por competencias resto de puestos	Junio
9. Entregable perfiles por competencias (modelo)	Junio
10. Entregable perfiles por competencias (final)	30 jun. 2016
<b>DIRECCIÓN POR OBJETIVOS</b>	
1. Análisis actual de aplicación de objetivos en Simumak	4-8 julio
2. Investigación y contraste metodologías actuales con Simumak	4-8 julio
3. Índice de desempeño	7-15 julio
4. Indicadores	7-15 julio
5. Diseño de propuesta dirección por objetivos	4-18 julio
6. Reunión con Simumak	18-22 julio
7. Entregable Propuesta Dirección por Objetivos (final)	Finales Julio
<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SIMUMAK</b>	
<b>FASE DE PLANIFICACIÓN</b>	
	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
<b>FASE DE SEGUIMIENTO, APOYO Y FEEDBACK:</b>	Agosto
1. Establecer el propósito de la Evaluación	Semana 2
2. Evaluadores implicados en la evaluación	Semana 2
3. Herramientas de evaluación	Semana 2
4. Descripción de la fase de Seguimiento	Semana 2
5. Entregable Fase de Seguimiento	Semana 2
6. Entregable Tips Feedback	Semana 2
<b>FASE DE EVALUACIÓN</b>	Agosto
1. Establecer el propósito de la Evaluación	Semana 3
2. Evaluadores implicados en la evaluación	Semana 3
3. Herramientas de evaluación.	Semana 3
4. Descripción de la fase de Evaluación	Semana 3
5. Determinación de escalas de calificación	Semana 3
6. Plan de desarrollo Individual (PDI)	Semana 3
7. Entregable Fase de Evaluación (modelo)	Semana 3
8. Entregable Fase de Evaluación (final)	Semana 3
<b>FASE DE RECONOCIMIENTO</b>	Agosto
1. Establecer el propósito de la Evaluación	Semana 4
2. Evaluadores implicados en la evaluación	Semana 4
3. Herramientas de evaluación.	Semana 4
4. Descripción de la fase de Reconocimiento	Semana 4
5. Posibles Planes de acción (promoción, formación, política retributiva)	Semana 4
6. Entregable Fase de Reconocimiento (modelo)	Semana 4
7. Entregable Fase de Reconocimiento (final)	Semana 4
<b>ENTREGA TFM GRUPAL</b>	<b>3/10/2016</b>

## 5. ENTREGABLES

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

**DIAGRAMA DE FLUJO**





## 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%
	<b>1,8</b>	<b>18,00%</b>

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%
	<b>2,5</b>	<b>25,00%</b>

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%
	<b>1,8</b>	<b>18,00%</b>

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%
	<b>2,5</b>	<b>25,00%</b>

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%
	<b>1,4</b>	<b>14,00%</b>

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.

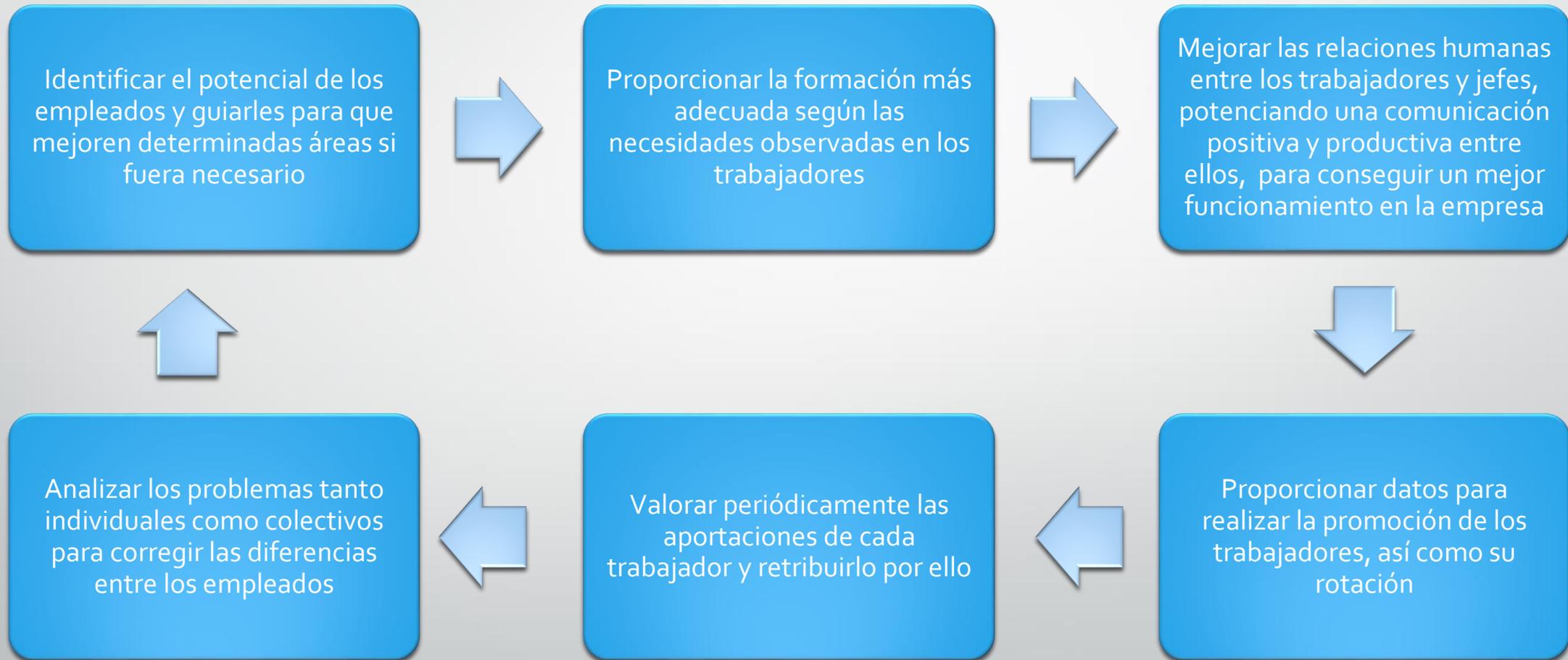


Debido al crecimiento exponencial que ha experimentado Simumak en los últimos años.





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

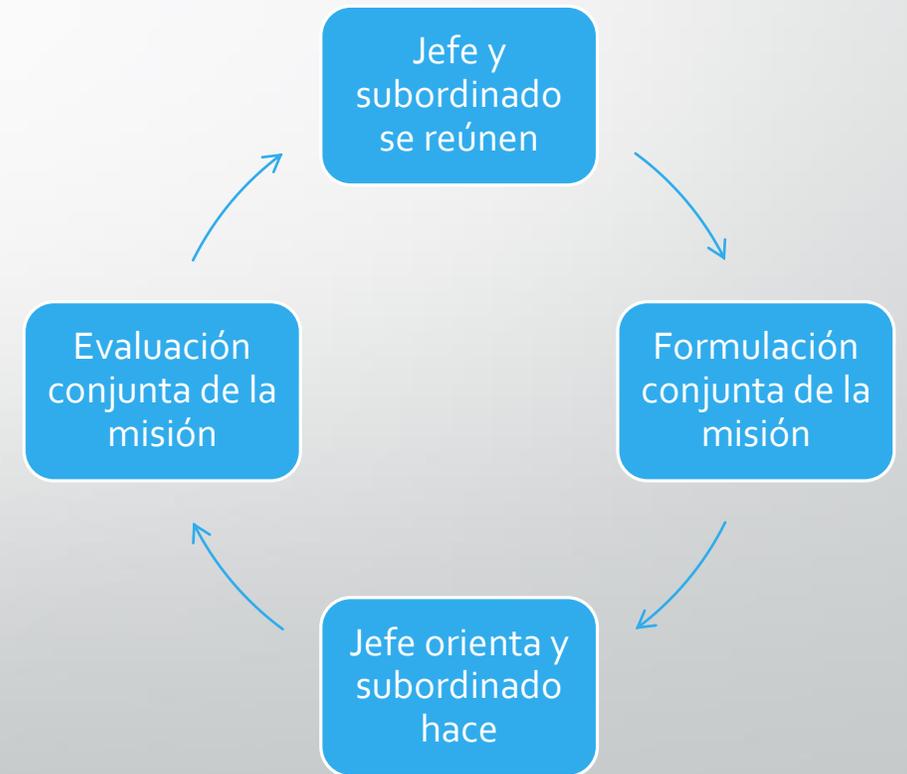
La de comportamientos

- 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.



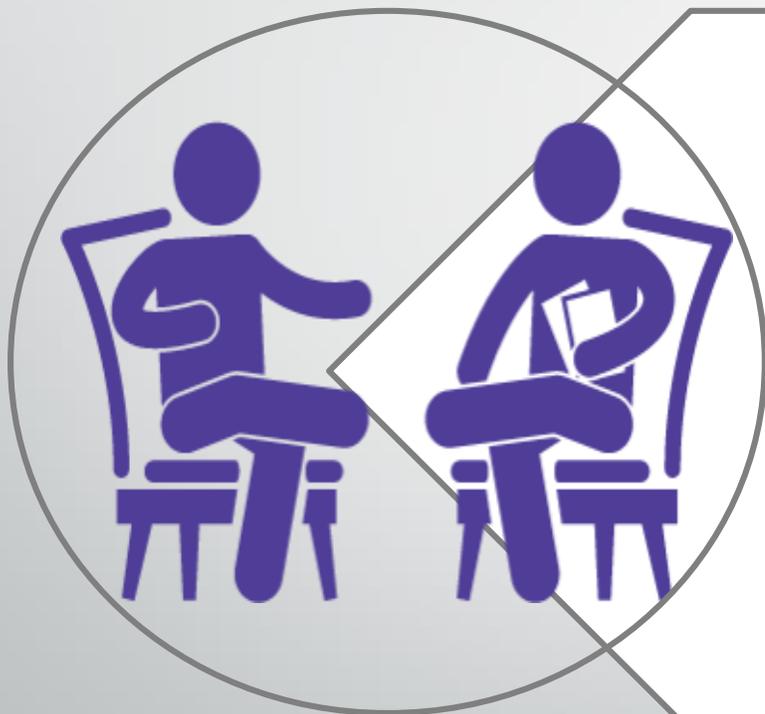
Los jefes son responsables de guiar y animar a sus empleados, mostrándoles la manera para conseguir mejores resultados.

# 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!**

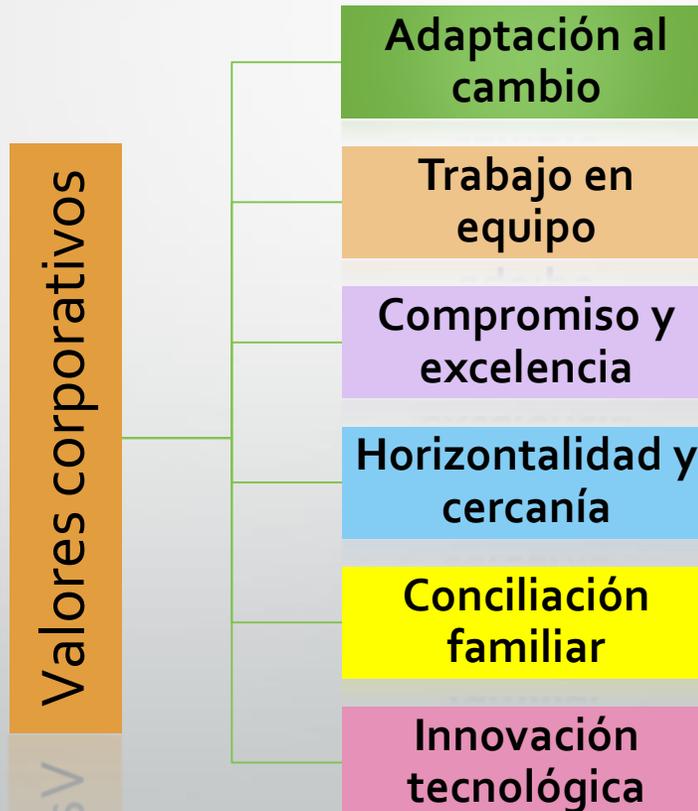
# Plan de Comunicación: Evaluación del Desempeño



**simumak**  
simulation & training solutions

# Antecedentes

Nombre de la empresa	<b>SIMUMAK</b>
Sector	Simulación
Número de trabajadores	60 trabajadores en España



# Análisis

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

## Problemática:

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

## Aspectos positivos a resaltar:

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

## Principales razones de la evaluación por desempeño:

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



# Análisis: Proceso de Gestión del Cambio

*Rechazo/Rabia*  
*"Me voy de la empresa, no quiero ser evaluado"*

*Resignación/Aceptación*  
*"Que remedio, tendré que ser evaluado"*

*Apertura/integración*  
*"Me siento valorado y evaluado de forma objetiva"*

*Negación al cambio*  
*"No quiero evaluación"*

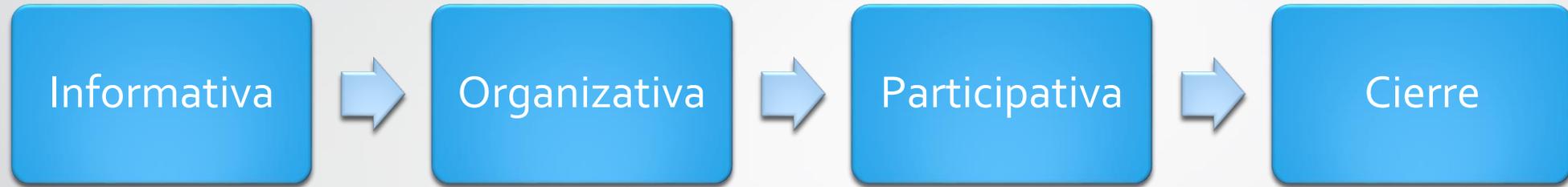


Es importante que las etapas del plan de comunicación evolucionen y acompañen las distintas etapas de gestión del cambio para que tenga éxito.

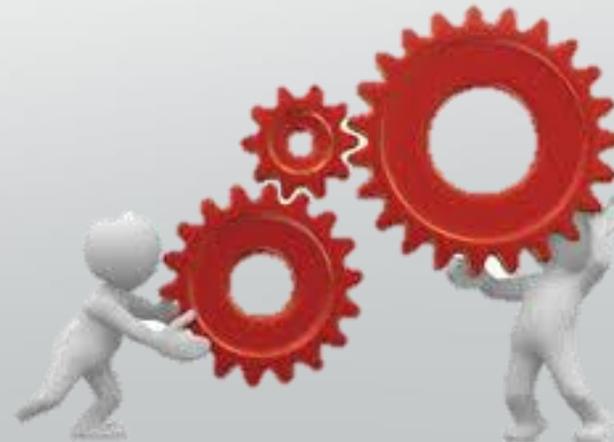
# Objetivos del Plan de Comunicación



# 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.

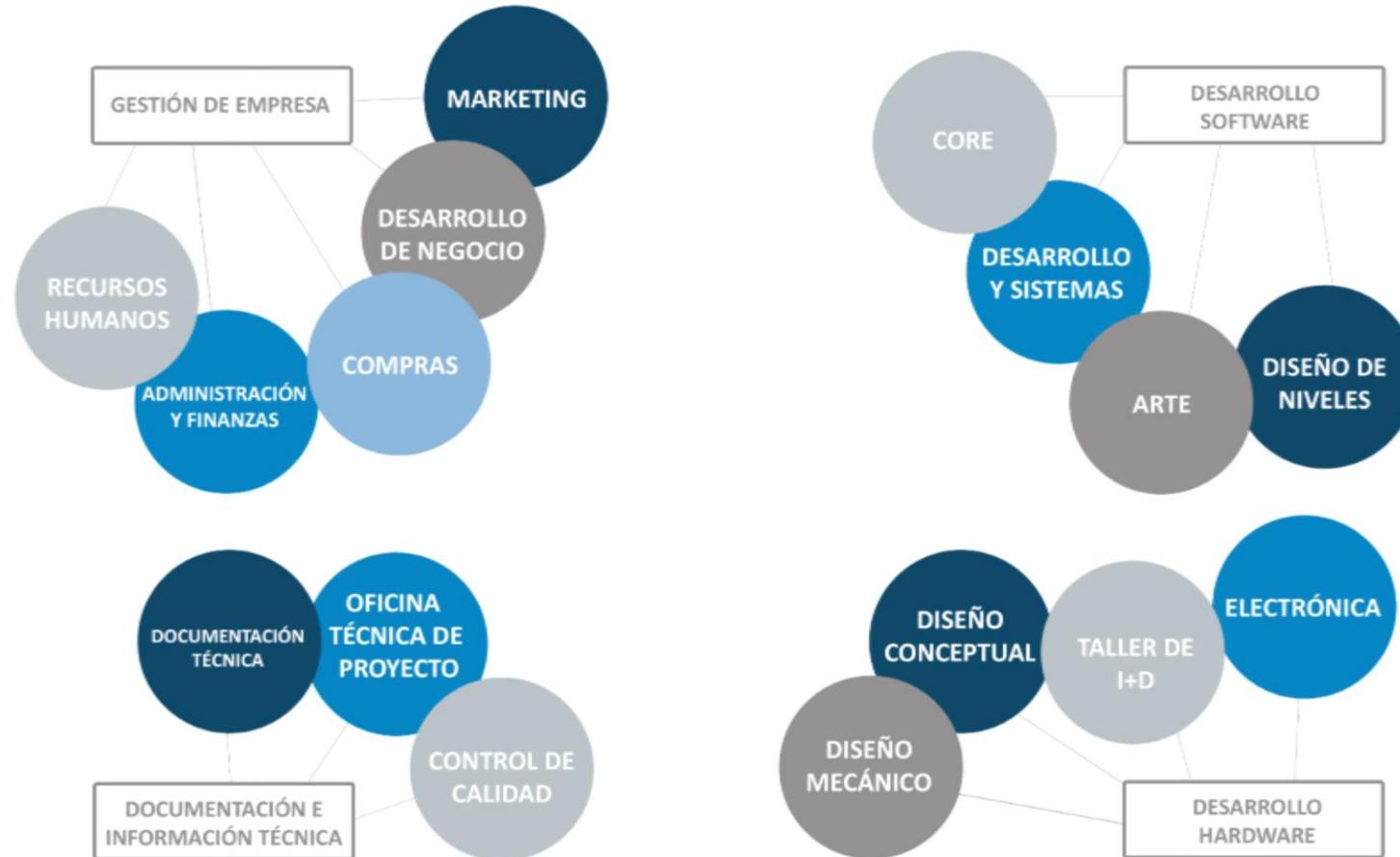
### **Etapa 3: Participación**

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

**Coste estimado del Proyecto de Consultoría**

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

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

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

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

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

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

**Coste Desarrollo Herramienta**

Consultores	5
Nº de Días	80
Nº Horas	640
Coste	

**Coste Desarrollo Manual de Evaluación Desempeño**

Consultores	5
Nº de Días	50
Nº Horas	400

**Coste Desarrollo Plan de Comunicación**

Consultores	5
Nº de Días	19
Nº Horas	152