

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SIMUMAK

*Proyecto Fin de Máster de Consultoría de Recursos
Humanos en Simumak*



Autor: Andrea Sanz Rodríguez

Tutor de proyecto: Félix Manuel Alarcón Castillo

Master Universitario en Recursos Humanos

ICADE BUSINESS SCHOOL

Universidad Pontificia Comillas



Índice

1. Introducción y agradecimientos.....	2
2. Resumen	3
3. Análisis crítico del desarrollo del proyecto	4
3.1 Definición del alcance del proyecto.....	4
3.2 Coordinación entre los miembros del equipo	5
3.3 Planificación y cumplimiento de plazos	6
3.4 Relación con el cliente	7
3.5 Identificación de mejoras	7
4. Estudio sobre la Teoría de la Evaluación del Desempeño y factores que influyen en ella.	9
4.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?.....	9
4.2 ¿Qué posturas existen con respecto a la Evaluación del Desempeño?	10
4.3 Enfoques y Métodos de la Evaluación del Desempeño	11
4.3.1 Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO).....	12
4.3.2 Evaluación 360 grados.....	14
4.3.3 Método aplicado a Simumak	15
4.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño	16
4.5 Propuesta de Sistema de Evaluación del desempeño para Simumak	20
4.5.1 Fase de Planificación	20
4.5.2 Fase de Evaluación	26
4.6 Versión final de la Herramienta.....	27
4.6.1 Componentes (hojas) de la herramienta:	28
4.7 Autoevaluación	32
4.8 Entrevista de Feedback	33
5. Reflexión.....	36
6. Bibliografía	39
7. Anexos	40

1. Introducción y agradecimientos

Este análisis individual sobre el Trabajo Fin de Máster supone un punto y final a todo el corto pero intenso recorrido realizado para terminar con satisfacción el programa del Máster Universitario en Recursos Humanos.

Durante el mismo he experimentado todo tipo de situaciones más fáciles y más difíciles que me han permitido conocerme con más profundidad. La decisión de ayudar a la empresa Simumak a desarrollar una herramienta que aporte un comienzo en la implementación de un sistema de evaluación del desempeño de sus trabajadores ha sido más que acertada y satisfactoria como experiencia de aprendizaje y superación.

Por todo esto agradezco la confianza depositada por parte del equipo de Recursos Humanos de Simumak formado por Mariví Puebla y Juan Castellano y las facilidades encontradas a la hora de buscar su ayuda, feedback y asesoramiento.

Por otro lado, agradezco el apoyo que he sentido de todos los miembros de mi equipo y el entendimiento demostrado a lo largo de estos meses. Ha sido una experiencia enriquecedora y constructiva para todos.

Finalmente, poder contar con el asesoramiento de nuestro tutor Félix Alarcón y las facilidades prestadas por parte de la dirección del máster, han supuesto que la experiencia del desarrollo del proyecto haya sido llevadera y motivadora.

2. Resumen

El objetivo del presente trabajo es hacer un análisis del sistema de evaluación del desempeño desarrollado para Simumak. Primero haré una revisión de los pasos llevados a cabo por mi equipo durante el periodo de realización del proyecto. En segundo lugar, se hará una revisión teórica de los sistemas antiguos y actuales de evaluación del desempeño existentes, así como de la versión final de la herramienta. Finalmente, se hará una reflexión global del proyecto.

Palabras claves: Evaluación, desempeño, SED, Competencias.

Abstract

The purpose of this project is to analyse the performance measurement system developed for Simumak; Firstly, I will make a revision of the steps carried on by my team during the period the project was taking place. Secondly, there will be a theoretical revision of the past and current systems of performance measurement, as well as the final version of the new tool. Finally, I will give a conclusion of the process and my final opinion.

Key words: Measurement, Performance, PMS, Competencies.

3. Análisis crítico del desarrollo del proyecto

3.1 Definición del alcance del proyecto

Para poder definir los objetivos y extensión del proyecto, primero tuvimos que convocar una reunión con los responsables de Recursos Humanos Simumak, Mariví y Juan. Esta fue llevada a cabo en las oficinas de Simumak y asistió el equipo completo junto con Juan, ya que Mariví estaba de baja por maternidad. La presente reunión sirvió como primera toma de contacto con el espacio, el tamaño y las características principales que más definían a la empresa.

Simumak se caracteriza por ser una empresa en constante crecimiento que va requiriendo actualizar sus procesos o implantar unos totalmente nuevos. De entre esos procesos, se hablaron de aquellos que podrían interesarle para potenciar el desarrollo y enriquecimiento de la empresa. De esta manera se destacaron los déficits de la empresa y se aclararon los que eran prioritarios para ellos.

Así se hablaron de las siguientes necesidades:

- Simumak no cuenta con un Plan de Formación en la empresa.
- En cuanto a procesos de Selección, el uso de la selección por competencias estaba siendo poco a poco implementado en la compañía gracias a la creación del Diccionario de Competencias que desarrollaron el anterior grupo de trabajo del Máster de Recursos Humanos de la Universidad.
- De la misma forma, tampoco disponen de un sistema de evaluación del desempeño.
- No disponen tampoco de un sistema de Compensación y Beneficios definido que recompense objetivamente el esfuerzo y desempeño de los empleados.
- Finalmente, al ser una empresa cambiante cada día, no tiene una política de RRHH definida que permita aplicar una encuesta de clima de manera estable y sólida.

Tras la evaluación de los déficits que tenía la empresa, se llegó rápidamente a la conclusión que el punto de partida que más sentido tenía y sobretodo que más aportaba a la empresa era partir del diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño.

Crear un sistema de evaluación del desempeño basado en el diccionario de competencias ayudaría posteriormente a diseñar un proceso de selección personalizado para Simumak, facilitaría los Planes de Formación ya que con la evaluación de los trabajadores y las reuniones de feedback, los responsables de Recursos Humanos sabrían con mayor facilidad las carencias y también aspiraciones de los empleados.

Finalmente, un sistema de evaluación objetivo y mantenido en el tiempo, derivaría en el desarrollo de un sistema de compensación y beneficio objetivo, basado en las conclusiones obtenidas de cada trabajador en su evaluación y creando un clima y un ambiente más justo y transparente.

Por tanto, el objetivo del presente proyecto parte de diseñar una herramienta de Evaluación del Desempeño adaptada a las necesidades de Simumak tomando como pilar de la misma el Diccionario de Competencias.

Hasta entonces, este objetivo no había sido crítico para la empresa por ser una empresa pequeña, pero al haber aumentado de manera progresiva y haberse vuelto más compleja, la implantación de un sistema para medir el desempeño de los trabajadores se había convertido en una necesidad cada vez más urgente.

Además, acompañando a la herramienta, se desarrollaría un Plan de Comunicación de la misma junto con unos consejos de cómo dar Feedback positivo. Esto se decidió así para hacer entrega de un pack completo, de tal manera que no se entregase la herramienta suelta sino complementada con una propuesta para introducirla paso a paso en la empresa, así como una guía para realizar el feedback con éxito.

3.2 Coordinación entre los miembros del equipo

Este proyecto ha requerido una coordinación y planificación por parte de todos los miembros del equipo. Dos de los miembros durante los meses de verano se encontraron fuera de Madrid lo que supuso que hiciésemos más Skype de lo que nos hubiese

gustado. Sin embargo, sirvió bastante bien para repartir tareas, transmitir lo visto en las distintas reuniones con la empresa y comentar lo ya realizado.

Todos los miembros del equipo pudimos asistir a la primera reunión y posteriormente, asistimos a las reuniones por parejas, siempre buscando facilitar el hueco a la empresa y a todos los miembros que estaban por entonces en Madrid.

Una vez estábamos todos de nuevo juntos, retomamos las reuniones de trabajo presenciales una o incluso dos por semana para recuperar el ritmo.

También mantuvimos una serie de reuniones con el tutor para confirmar que íbamos por el buen camino y buscar asesoramiento sobre cómo continuar.

3.3 Planificación y cumplimiento de plazos

El proyecto originalmente era uno demasiado ambicioso teniendo en cuenta que el núcleo del trabajo era el desarrollo de una herramienta adaptada a la empresa para medir el desempeño de los empleados.

Es por esto que hasta poder empezar a trabajar con fluidez, primero tuvimos que definir con el tutor en más de una ocasión qué hacer y sobretodo cómo hacerlo. Además, el haber estado separados durante el verano hizo que las reuniones por Skype estuviesen bastante dilatadas en el tiempo. Como comentaba anteriormente, cuando pudimos estar el equipo nuevamente reunido, entonces pudimos aumentar la frecuencia de las reuniones y por tanto el ritmo de desarrollo del proyecto.

A pesar de esto, pudimos organizarnos con Juan y Mariví y entregamos las distintas versiones de la herramienta en plazo y finalmente el plan de comunicación y el manual de feedback.

3.4 Relación con el cliente

El primer contacto vino de la mano de Andrea Sanz, que gracias varias conversaciones que mantuvo con Juan Castellano pudo averiguar que Simumak tenía necesidades que podían interesarnos como tema de proyecto fin de master.

Una vez comunicado al equipo los intereses de Simumak, confirmamos nuestra disponibilidad para empezar cuanto antes con ellos.

Desde entonces, Juan como representante del departamento de RRHH de Simumak, ha mostrado una actitud siempre cercana y flexible a la hora de facilitarnos toda la información que necesitáramos y todas las reuniones que demandásemos, así como para validar los resultados obtenidos y/o proporcionarnos feedback de los mismos. Su colaboración, y posteriormente la de Mariví ha sido por tanto determinante para haber podido alcanzar los objetivos marcados.

Un aspecto a destacar es, que debido a la ulterior incorporación de Mariví al proyecto, tuvimos que preparar una breve pero exhaustiva presentación en la que le explicásemos las características y fases de la herramienta hasta ese momento desarrolladas.

3.5 Identificación de mejoras

Como apreciación general del desarrollo del proyecto a lo largo de los meses de verano y otoño, cabe decir que ha sido notable en relación a la dificultad experimentada. Sin embargo, hay algunas mejoras que se han evidenciado a lo largo del trabajo y una vez finalizado:

- Como se ha dicho anteriormente, el equipo estuvo durante los meses de verano separado, estando tres personas en Madrid y dos personas fuera. A las reuniones que tenían lugar en estos meses asistían los tres compañeros que seguían en Madrid o en su defecto dos de las tres para tener siempre varias perspectivas. Tras cada reunión se intentaba hacer un pequeño informe sobre lo que se había hablado y decidido en la misma para enviárselo a aquellos miembros del equipo que no habían asistido por razones de distancia o de tiempo. Sin embargo, esto

duró muy poco y hubo ocasiones en la que la información no llegaba por igual a todos. Tal vez, hubiera sido interesante haber sido más constantes en la redacción de los informes o en buscar una herramienta o manera de hacer que todos tuvieran la misma información.

- En mi opinión, una de las razones por las que el trabajo nos resultó bastante tedioso fue por la poca frecuencia de contacto con el cliente. A pesar de haber mantenido varias reuniones y haber expresado en cada una nuestras dudas y reflexiones, un mayor contacto por email o por teléfono hubiera aliviado nuestra incertidumbre en ciertas ocasiones. Esto hubiera favorecido además a tomar determinadas decisiones con relación a la herramienta antes de cada reunión, lo que hubiera supuesto haber mostrado en ella unos entregables más afinados y acordes a los gustos y demandas del cliente.

Un ejemplo claro con respecto a esto era al desarrollar la herramienta en Excel. Cuando nos reuníamos para crearla, nos surgían dudas que en la reunión con Juan no se nos habían planteado. Estas dudas podían consistir en el formato específico de la herramienta, la clasificación de los puestos, las competencias elegidas, etc.

- En la misma línea que la anterior, esta posible mejora está también relacionada con nuestra propia organización. Cuanto más se acercaba el fin del verano, más relevantes eran las reuniones que planificábamos con Simumak, ya que la información proporcionada era necesaria para ir cerrando cada entregable. En una de ellas, sin embargo, no tuvimos en cuenta las vacaciones de uno de los miembros del equipo de Recursos Humanos Simumak, lo que supuso atrasar la organización para adaptarnos a las coyunturas de ese momento.

4. Estudio sobre la Teoría de la Evaluación del Desempeño y factores que influyen en ella.

A partir de mediados de los años ochenta las empresas empezaron a cambiar su punto de vista con respecto a sus trabajadores. Este cambio consistió en empezar a considerar a las personas como el principal recurso con que cuenta la empresa más que como un coste el cual hay que conseguir minimizar.

De este importante cambio de perspectiva, vino también la introducción del concepto de competencias. Este concepto comenzó su aplicación con la descripción de los puestos de trabajo, con el fin de optimizar el proceso de selección y reducir el porcentaje de error con el candidato final.

En Simumak, había una falta clara de objetividad en la remuneración de sus empleados debido a que no disponían de un sistema de evaluación del desempeño que equilibrase la compensación económica.

4.1 ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Es un instrumento para dirigir y supervisar el personal, es un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. (Alles, M. A., 2004).

Además, como dice Gil (2007), en la gestión del desempeño van incluidos procesos de planificación, de formación y de reconocimiento.

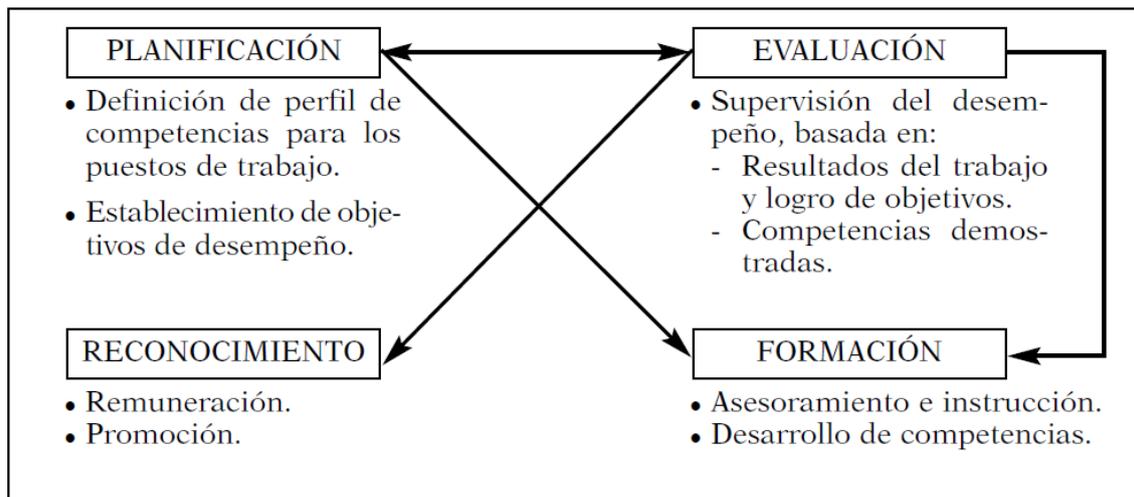


Ilustración 1 Interrelación entre los procesos que influyen en la Gestión del Desempeño

Previamente a estas cuatro fases habría que desarrollar el Diccionario de Competencias y la descripción de los puestos, elementos ya creados por la promoción del año anterior del Master Universitario en Dirección de Recursos Humanos.

Nuestro proyecto, continúa con el desarrollo de los procesos de Recursos Humanos abarcando las dos primeras fases, Planificación y Evaluación.

4.2 ¿Qué posturas existen con respecto a la Evaluación del Desempeño?

Conforme se ha ido instaurando la evaluación del desempeño como una tendencia positiva y enriquecedora para los empleados y para la empresa, el estilo de evaluación del desempeño se ha ido diversificando hacia diferentes posturas. Se pueden diferenciar 3 diferentes:

1. La primera postura y la más clásica es aquella que defiende que todo empleado debe ser evaluado conforme a sus objetivos de manera individual. En función del resultado de la evaluación, este se vería reflejado en el variable o en otros incentivos que apoyasen los resultados. El fin de esto es que los trabajadores se sientan reconocidos y valorados por su esfuerzo y resultados. Autores como Levine y Shaw (2000), afirman que la ausencia de una evaluación individual por objetivos y su consiguiente incentivo, puede generar desmotivación y falta de compromiso en los trabajadores.

2. La otra postura, opuesta a la primera, defiende que la evaluación en función de la consecución de objetivos individuales debería rechazarse, ya que, en la mayoría de las ocasiones, la evaluación de los trabajadores en función de las metas que se les asignan, no dependen directamente de ellos. Esto, en definitiva, les puede crear desmotivación y sentimiento de impotencia. De la misma manera, las recompensas basadas en pagos por incentivos no son bienvenidas en esta postura, pues ven más positivo y efectivo para todos que se les reconozca su esfuerzo tanto en privado como en público. (Deming, 1986).

3. La última postura se sitúa en una posición intermedia entre las dos anteriores. No considera que haya que evaluar individualmente ni tampoco que haya que dejar de hacerlo. Más bien defiende un equilibrio en la evaluación, tendiendo a una más grupal y que esté orientada a reconocer las mejoras de calidad. La forma, según esta postura, más adecuada para conseguir las mejoras de calidad, es a través de la evaluación del desempeño orientada al desarrollo de habilidades y a proporcionar una retroalimentación a los empleados que alimente el proceso de mejora continua. En esta línea, a la hora de compensar económicamente a las personas, habría que buscar la equidad entre todos los trabajadores, y reconocer los resultados obtenidos en grupo y el desarrollo de aptitudes y habilidades, más que la remuneración basada en la consecución de objetivos individuales. Existe un sistema llamado EFQM, que defiende esta última postura como la más idónea para conseguir un ambiente positivo y cooperativo en cada departamento y en general en las empresas.

4.3 Enfoques y Métodos de la Evaluación del Desempeño

Anteriormente se han resumido los elementos a evaluar y el cómo evaluarlos, es decir, si evaluar el desempeño y valorarlo económicamente, si evaluarlo individualmente, grupalmente o ambos, o si simplemente no evaluar nada.

Sin embargo, otro enfoque importante es sobre qué tiempo debe ser dirigida la evaluación. ¿Debe basarse en el desempeño pasado o en el futuro?

Los métodos más antiguos se apoyan en la evaluación del desempeño pasado por la ventaja que aportan, y es que evaluar hechos ya ocurridos facilita la medición de los mismos y por tanto se consideran fiables. La desventaja de estos es que dan una evaluación estática y con poca perspectiva de evolución y desarrollo por parte del evaluador.

En cambio, los métodos modernos de la evaluación del desempeño inician y terminan con los objetivos y mirando lo que se puede mejorar en el futuro para alcanzar las metas en su plenitud.

Dentro de los métodos modernos entran dos: La evaluación participativa por objetivos (EPPO) y la evaluación 360°.

4.3.1 Evaluación Participativa por Objetivos (EPPO)

El primer método, EPPO, lleva siendo de los más populares. En esta técnica se adopta la estrategia de la relación intensa y visión proactiva en la administración de los objetivos. Es además democrática, envolvente, participativa y motivadora. Este tipo de evaluación contempla seis etapas:

Etapa 1: Formulación de objetivos consensuados

Aquí empieza la primera etapa del proceso en la cual el responsable y el empleado deben consensuar los objetivos a conseguir a lo largo de un tiempo determinado.

Etapa 2: Compromiso personal para el alcance de los objetivos

El empleado debe aceptar los objetivos y comprometerse plenamente en su plan de desempeño. Para ello hay veces que se utiliza un contrato formal o psicológico, para que el evaluado realmente se comprometa.

Etapa 3: Negociación para la asignación de los recursos

En la tercera etapa el papel del responsable cobra fuerza, pues se debe encargar de proporcionar los recursos y medios necesarios al empleado para que consiga los objetivos que se establecieron en la primera etapa.

Etapa 4: Comportamiento del evaluado para lograr los objetivos

La base de este método radica en esta fase, en la que el evaluado decide su estrategia personal para alcanzar los objetivos. Esta elección deberá ser libre y autónoma en su totalidad. En esta fase, el evaluador sólo se limitará a dar consejo y orientación si el empleado así lo necesitase.

Etapa 5: Seguimiento constante de los resultados

Aquí es donde se prueba que el coste beneficio del proceso realmente ha merecido la pena. Es cuando se hace una medición de los resultados y el alcance de los objetivos de manera cuantitativa. Esto sirve tanto al evaluador como al evaluado a tener una percepción lo más cercana y real posible de cómo está desempeñando su trabajo y cómo de cerca o lejos se encuentra de sus objetivos.

Etapa 6: Retroalimentación intensiva y evaluación continua

Esta última fase consta de una constante retroalimentación para que el trabajador perciba con claridad cómo sigue el resultado alcanzado y poder sacar conclusiones.

La realidad de este método es que actualmente aún se aplica siguiendo estas fases, pero no se acerca a la frecuencia ni continuidad que se ve reflejado en la teoría.

Ventajas del EPPO

Este método trae consigo una serie de ventajas como la mejora de la gestión gracias a la planificación orientada a resultados, aumento del compromiso de la persona para con los objetivos, afinamiento de las funciones y mapas organizacionales en consonancia con las expectativas de las personas, desarrollo de controles eficaces, aumento de la objetividad en la evaluación, personalización de los objetivos con el puesto y potenciación de la iniciativa en el evaluado gracias al aumento de la percepción de sus progresos. Además la evaluación está centrada en el análisis de los logros obtenidos por la persona, y no en la persona en sí; el evaluador ya no es una persona directiva, sino una figura facilitadora que fomenta la planificación de los recursos necesarios para que

el evaluado llegue a su meta. Finalmente, la comunicación entre ambos roles, evaluado y evaluador, se ve desarrollada.

Desventajas del EPPO

Por otro lado, a pesar de ser un método con un gran número de ventajas, también trae consigo algunas desventajas como por ejemplo la dificultad de establecer metas cuantificables y verificables, a la vez que se puede abusar de las metas cuantificables. Lo mismo ocurre con los objetivos, es difícil crear unos que sean concretos, realistas y medibles por lo que este método suele venir de la mano de una formación específica para el evaluador.

Afortunadamente, estas desventajas se podrían ver reducidas si se hace participar en la definición de los objetivos a los evaluados. También si se recogen las opiniones sobre cómo conseguirlos y teniendo en cuenta las inquietudes y posibilidades de futuro de los empleados.

4.3.2 Evaluación 360 grados

Otros de los métodos más utilizados desde unos años atrás es la evaluación 360 grados o evaluación integral. Este procedimiento se caracteriza por una evaluación en la que se valoran las competencias del empleado a partir de la información que aportan todas aquellas personas de la organización que mantienen algún tipo de relación con él de manera relevante, incluyendo superiores, compañeros y personas bajo su supervisión. En ocasiones, cuando el trabajo desempeñado lo posibilita, se tienen en cuenta también la evaluación de los clientes o usuarios. (La evaluación de competencias laborales, Javier Gil Flores, 2007)

Los usos principales que se le da a la evaluación 360 grados además de para medir el desempeño personal, también sirve para medir las competencias y para diseñar Programas de Desarrollo Individual (PDI).

El objetivo de este método es conocer el desempeño de cada uno de los empleados de acuerdo a su perfil de competencias y puesto, detectar las áreas de desarrollo y realizar acciones para mejorar el desempeño y por ende, la organización.

4.3.3 Método aplicado a Simumak

Nuestro diseño a la hora de decidir cómo aplicar el sistema de Evaluación del Desempeño, se apoya en unas fases muy parecidas en contenido a las etapas del método EPPO pero con un orden algo diferente y alguna novedad integrada.

Nuestro proceso empieza también con el establecimiento de objetivos, salvo porque nosotros no lo llamamos objetivos, sino misión. La razón de esto es porque Simumak no disponía de objetivos. En este caso, la misión sería el desarrollo de alguna de las competencias recogidas en la herramienta diseñada.

Luego vendría la fase de seguimiento. Una vez establecida la misión, el responsable y empleado deben reunirse para ver cómo está avanzando la misión y ver si haría falta algo para facilitar su alcance.

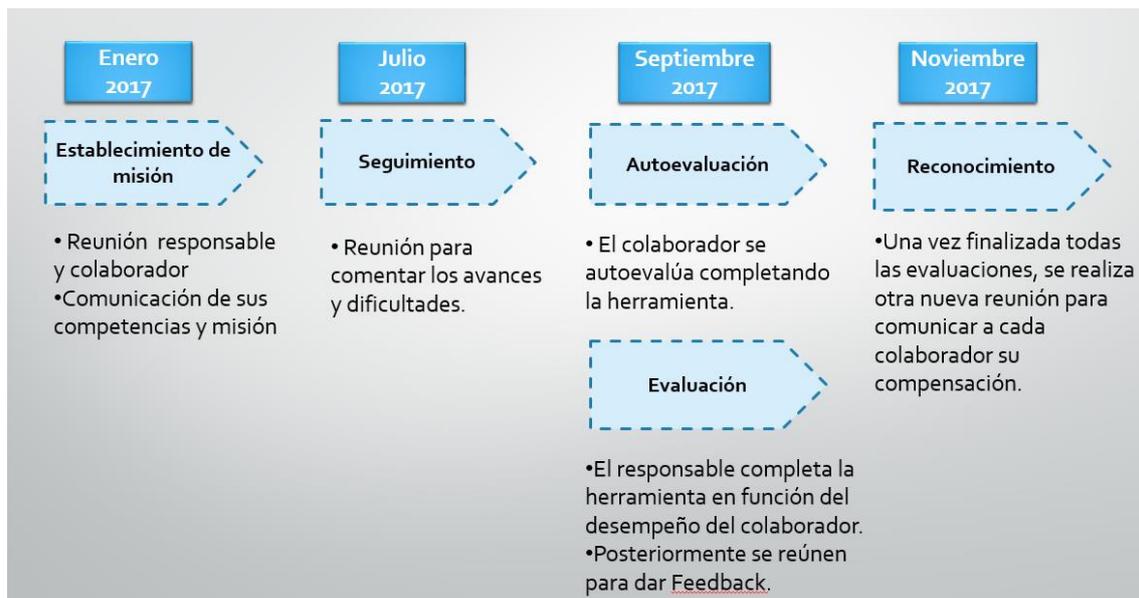
La fase de Autoevaluación es nueva con respecto al método EPPO ya que este no la tiene en consideración debido a que todas las evaluaciones tienen lugar con el evaluador. En este caso, veíamos pertinente la inclusión de esta fase por razones que se reflejan más adelante, en el apartado Autoevaluación.

Tras la introspección que el empleado hace de su propio desempeño, viene la fase de Evaluación. Previa a esta, el supervisor también habrá debido completar las fichas de evaluación del trabajador para reunirse con él transmitirle su feedback bien elaborado.

La esencia de esta fase es, por tanto, la entrevista de Feedback, en la que se mantiene una conversación entre ambas partes con el fin de sacar a la luz el buen rendimiento realizado y por otro lado, las zonas de mejora en las que debe focalizarse el evaluado posteriormente. Esto último se plasma en un Plan de Desarrollo Individual.

La última fase, es la llamada Fase de Reconocimiento, en la que como su propio nombre indica, el jefe o supervisor reconoce el esfuerzo empleado y los resultados obtenidos por parte del evaluado. Normalmente, hay un criterio y una calificación mínima que deben obtener de cara a obtener una compensación salarial. Sin embargo, hay muchas formas de recompensar el buen desempeño de un empleado.

Una vez definidas las fases, se decidió repartirlas a lo largo de un año, y se propuso el siguiente calendario a Simumak.



Como se puede observar, cada fase ocupa un momento del año y no varios. Sin embargo, en la teoría actual, esta periodicidad va cayendo en decadencia y se va transformando hacia una evaluación más constante, apoyada en el futuro y en el reconocimiento del esfuerzo más que en la recompensa salarial.

4.4 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Para que un Sistema de Evaluación del Desempeño tenga éxito y traiga beneficios hace falta que pase un determinado periodo de tiempo. Los principales beneficiarios son el trabajador, el responsable y la organización.

Beneficios para el Trabajador

- El trabajador conoce las expectativas que tiene el jefe con respecto a su trabajo.
- El trabajador es consciente de cuáles son los medios que el jefe va a tener en consideración para mejorar su rendimiento, como por ejemplo seminarios. Por otra parte, también sabrá las medidas que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia, como por ejemplo su autocorrección.
- El empleado es incentivado a trabajar en equipo y a buscar el desarrollo de la motivación e identificación con las metas de la compañía.

- El trabajador puede conocer lo que más valora la empresa con respecto a competencias, comportamientos y su desempeño.
- Estimula a los evaluados a prepararse para futuras promociones debido a que tienen la oportunidad a través de la evaluación del desempeño de saber lo que hace falta alcanzar para conseguir dicha finalidad.
- El trabajador tiene la oportunidad, previa a la evaluación del desempeño, de hacer una autocrítica para su el fomento de su autodesarrollo.

Beneficios para el Jefe

El jefe tiene la oportunidad para:

- El responsable tiene la oportunidad de valorar mejor el rendimiento y el comportamiento de los subordinados teniendo como base las competencias y comportamientos reflejados en la herramienta de evaluación.
- Saber cuándo es momento de mejorar el comportamiento de los trabajadores a través de una nueva estrategia.
- Obtener una comunicación más cercana con los empleados para ayudarles a comprender el funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño.
- Al estar más atento a los empleados y tener más momentos de conversación con ellos, puede planificar y organizar el trabajo de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la Organización

- Con un sistema de evaluación del desempeño la organización puede evaluar el potencial humano del que dispone a corto, medio y largo plazo.
- Además, a través del responsable se puede identificar a los empleados que necesiten mejorar determinadas áreas de actividad y detectar aquellos que pueden promocionar.
- No sólo puede ofrecer promociones, sino también puede estimular su productividad y mejorar las relaciones en el espacio de trabajo.
- Al igual que el empleado puede ser lo que se espera de ellos y los objetivos que debe cumplir, la compañía también tendrá más claro lo que debe esperar de cada uno de sus trabajadores.

- Debido al aumento de conocimiento que obtiene de las evaluaciones, la compañía se siente con la capacidad de programar las actividades de la unidad, dirigir y controlar el trabajo y establecer las normas y procedimientos para su ejecución.
- Finalmente, este acercamiento al empleado puede llegar a ser bidireccional si la cultura de la empresa lo comparte. Es decir, ante diversas problemáticas, la organización puede invitar a sus empleados a participar en la solución o a dar su opinión.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- A la larga, la evaluación manejada de manera metódica y sistemática obtendrá una mejoría con la que se va a conocer cómo los diferentes niveles de responsabilidad funcionan. y por ende, se podrá identificar los puntos débiles de la Empresa.
- Genera confianza y credibilidad al mejorar el clima empresarial hacia las decisiones de los cargos superiores.
- La evaluación del desempeño facilita el camino hacia una perspectiva de perfeccionamiento gracias a que obtienen feedback e indicaciones de cómo mejorar su rendimiento y resultados.
- La evaluación del desempeño es flexible, ya que permite conocer y relacionarlo con otras áreas u otras secciones de la compañía.
- La naturaleza del sistema exige una elevada dedicación ya que para que tenga efecto deben ser evaluaciones periódicas. Esto trae consigo personas mejores y más competentes en la supervisión.
- No solo ayuda a crear un mejor ambiente de trabajo, o a que la empresa detecte el potencial humano, sino que también, como se ha mencionado anteriormente en los beneficios para los trabajadores, esta otorga el feedback necesario para tener consciencia de su nivel de desempeño con el fin de poder mejorar su labor y satisfacer las expectativas de la empresa.
- Finalmente, ayuda a detectar las necesidades y desarrollo de cada individuo, ya que el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a

capacitar al trabajador, o en cambio, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

Desventajas de la Evaluación del Desempeño

- Cualquier sistema de evaluación requiere unas normas que no existen en todas las empresas, por lo que a veces lo que puede ser la solución, al final termina siendo un problema mayor.
- Tiene el riesgo de basar la evaluación en la opinión subjetiva del responsable que supervisa al empleado. Esto afecta a la fiabilidad del sistema, dejando los resultados a manos de los aciertos o desaciertos del evaluador. Además, esta opinión subjetiva es susceptible de apoyarse en los hechos del empleado más recientes, ya sean positivos o no. Estudios científicos demuestran que el ser humano tiene a recordar con mayor facilidad lo primero y lo último que procesa, dejándose información igualmente válida en medio.
- Criterios como estándares o criterios de producción y aplicación del sistema, capacitación de los evaluadores, etc. Son requisitos necesarios para evaluar objetiva y equitativamente, los cuales en ocasiones no se tienen en cuenta. En línea con esto va la evaluación realizada por responsables no entrenados. No solo influye la formación que hayan recibido para realizar una adecuada evaluación, sino que también afecta la actitud que tengan estos ante la implantación y aplicación del sistema. Como se ha mencionado anteriormente, un sistema de evaluación puede necesitar mucho tiempo para aplicarse correctamente y esto puede ser percibido por los responsables y también por los empleados como molesto. Para evitar este suceso, los responsables deben recibir la formación teórica, técnica y práctica del sistema y la herramienta, haciéndoles ver la importancia y el beneficio que a corto, medio y largo plazo puede llegar a tener para la organización. Esto incluye formación en competencias, en dirección de entrevistas de evaluación y en dar feedback.
- Además, otra de las consecuencias negativas sucede cuando la organización basa la recompensa por un buen desempeño únicamente en mejoras

salariales. Esto ocasiona que el esquema diseñado pierda valor y caiga en desuso para entrar en una espiral de juicios hacia los méritos y recompensas salariales que cada empleado recibe.

- Por último, pero no menos importante, la existencia de cualquier tipo de evaluación genera en los empleados un nivel de alerta y de preocupación por los resultados que puedan desembocar de la misma. Esta preocupación va ligada a un temor del trabajador a ser observado o calificado por su desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo rendimiento. La consecuencia de este estado es que los empleados terminan esmerándose más en los periodos evaluativos generando una pérdida de objetividad.

Estos son los beneficios que pueden obtener cada elemento principal de la organización y las ventajas y desventajas de aplicar determinado sistema de evaluación de desempeño. (Abad, T., Gamarra, N., Azabache, L.A., Aliaga, J., 2015).

4.5 Propuesta de Sistema de Evaluación del desempeño para Simumak

Como se ha expuesto anteriormente, los beneficios de la aplicación de un sistema de Evaluación del Desempeño son numerosos, ya que permite hacer uso de un lenguaje común y accesible para todos los miembros de la compañía y focaliza los esfuerzos hacia la consecución de resultados. Además, con un registro metódico del desempeño, se puede llegar a predecir el comportamiento futuro, facilitando por ende, la gestión del talento del personal. (Gil, J., 2007).

4.5.1 Fase de Planificación

Tuvimos que empezar por definir el perfil de competencias para los puestos de trabajo, pero no entramos en el establecimiento de objetivos de desempeño. La razón por la que no llevamos a cabo el desarrollo de objetivos fue debido a que la dirección de Simumak no compartía en unanimidad la utilización de objetivos y, por tanto, estos no estaban predefinidos a nivel estratégico. Por esta razón, nos centramos únicamente en la evaluación por competencias y no por objetivos.

La definición de los puestos por competencias era el camino más seguro y factible por dónde empezar a trabajar. Retomando la *Ilustración 1 Interrelación entre los procesos influyentes en la Evaluación del Desempeño*, la primera fase que nos ocupa es la fase de Planificación, donde entran:

- Definición del perfil por competencias
- Establecimiento de objetivos

Según Bunk (1994), “posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”.

Para crear el perfil de competencias de cada puesto hay que vincularlas a cada uno de ellos tras un análisis de sus características y funciones.

Empezando por las **competencias generales** de la empresa:

Las competencias generales eran iguales para todo el mundo y se eligieron las siguientes:

Orientación a los resultados/Equipo/Flexibilidad.

Todas las competencias se clasificaron por un sistema en cascada, partiendo primero de los valores, luego el diccionario de competencias, la definición de los puestos y finalmente, el número de empleados.

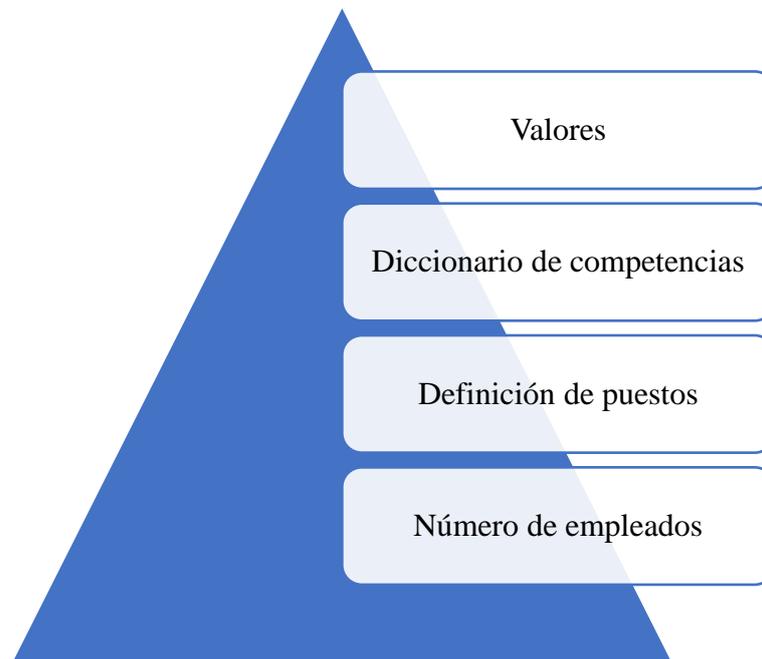
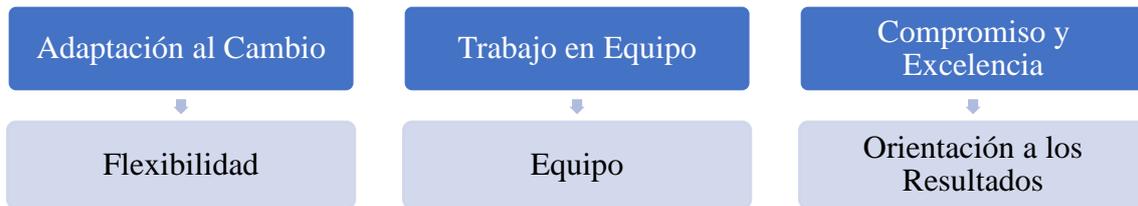


Ilustración 2 Análisis en cascada de la compañía

Los valores de Simumak se concentran en seis diferentes los cuales están basados en la esencia que más define a la compañía en su día a día. Sin embargo, tras una de las reuniones con los responsables de Recursos Humanos, pudimos extraer de los seis, los tres más representativos. Estos eran Adaptación al Cambio, Trabajo en Equipo y Compromiso y Excelencia.



Ilustración 3 Valores de Simumak



De esta manera, las tres competencias genéricas están apoyadas en los tres valores que el equipo de Recursos Humanos de Simumak consideró como los más esenciales.

Seguido del estudio de los valores, continuamos con el análisis del diccionario de competencias y sus comportamientos asociados. Se trataba de un conjunto de 8 competencias más una asociada al rol de directivos y mandos intermedios denominada Liderazgo. Cada competencia tenía 4 niveles asociados con cuatro comportamientos observables cada uno.

También disponíamos de la descripción de la mayoría de los puestos, en total 39, por lo que pudimos estudiar la manera de clasificarlos y/o categorizarlos de manera que pudiésemos aplicar la futura herramienta con mayor facilidad. Esta caracterización sería lo que más adelante llamaríamos Familias.

Consideramos una familia, aquella agrupación que nace del conjunto de posiciones con un mismo objetivo de trabajo, determinada a su vez por:

- Las funciones que son asumidas por ellas.
- El tipo de actividades que desarrollan.
- La finalidad de los resultados aportados.

De este estudio salieron cuatro grupos diferentes de familias:

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.

Hooghiemstra (1992) propuso una serie de competencias asociadas a los distintos niveles de responsabilidad. Hooghiemstra los diferenció de la siguiente manera:

Puesto	Competencia
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico • Liderazgo del cambio • Gestión de las relaciones
Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Introducción del cambio • Sensibilidad interpersonal • Delegación de responsabilidades • Trabajo en equipo • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Motivación para buscar información y capacidad de aprender • Orientación hacia el logro • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo • Colaboración en grupos multidisciplinares • Orientación hacia el cliente

Tabla 1 Competencias en función de los niveles de responsabilidad (Hooghiemstra, 1992)

También nos apoyamos en la clasificación de niveles de responsabilidad de Hay Group: administrativos, técnicos, mandos intermedios y directivos.

En nuestro proyecto, decidimos hacer lo mismo, eligiendo una competencia específica para cada nivel de responsabilidad o rol. En nuestro caso, eliminamos el nivel de directivos ya que estos no iban a ser evaluados, y el nivel administrativo lo cambiamos por técnico junior.

Hay que decir que nosotros no nos encargamos de nivelar el grado de impacto de cada competencia en cada puesto pues con la herramienta, Simumak, podría ponderarlo a su gusto y criterio. Además, Simumak en España disponía por entonces de una plantilla de 60 empleados, lo que suponía una alta personalización de los puestos. Esto conllevaba a pensar más en lo que hacía la persona en su puesto más que en la descripción general del mismo. Esto último, ha sido otra de las razones por las que no llegamos a entrar en la ponderación de los comportamientos y competencias, sino que lo vimos más conveniente dejarlo en manos de Simumak.

Definición de Rol o Nivel de Responsabilidad

Se entiende por Nivel de Responsabilidad o Rol, la agrupación de puestos de trabajo diferentes que desarrollan sus funciones en relación del grado de desarrollo y complejidad de las mismas.

Así, los niveles de responsabilidad o roles se diferenciaron y definieron como sigue a continuación:

- ❖ **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.

Las primeras indicaciones recibidas por parte de Simumak eran las siguientes:

- Simumak es una empresa formada principalmente por ingenieros e informáticos, por lo que uno de los requisitos era que el resultado de la evaluación del desempeño fuese en calificación numérica.
- La empresa no estaba familiarizada con el concepto competencia ni ha experimentado antes ningún tipo de evaluación del desempeño. Esto suponía que la herramienta a crear fuese sencilla y fácil de utilizar.
- Simumak es una empresa que se mueve a una velocidad rápida y adaptándose a cada nuevo reto, por lo que la evaluación del desempeño tenía que ser además, breve y rápida de realizar.

4.5.2 Fase de Evaluación

La segunda fase contemplada en la Ilustración 1 *Interrelación entre los procesos que influyen en la Gestión del Desempeño*, Fase de Evaluación, requirió previamente la creación de la herramienta para evaluar por competencias.

- Resultados del trabajo y logro de objetivos
- Competencias demostradas

4.6 Versión final de la Herramienta

Tras estas tres condiciones principales, la versión final de la herramienta consistió en un proceso de evaluación de tres variables: las competencias asociadas al rol o nivel de responsabilidad, las competencias asociadas a las familias y por último las tres competencias generales que se aplicaban a todos los niveles y puestos. Además, se decidió que se ponderaría cada comportamiento y cada competencia para que el resultado final fuese un número, y se desarrollarían 4 comportamientos observables por cada competencia.

Originalmente el diccionario tenía 16 comportamientos observables, y para cumplir con la condición de sencillez y agilidad, decidimos que lo más conveniente sería reducir el número de comportamientos a 4 por cada competencia.

El resumen de las competencias y su clasificación quedaría como se refleja más abajo en la Ilustración 4:



Ilustración 4: Relación valores de Simumak con las competencias genéricas de la herramienta de evaluación del desempeño

La mejor manera de evaluar las competencias es describiéndola en comportamientos observables. Esta parte era una muy importante para que el sistema de evaluación del

desempeño por competencias tuviese éxito, ya que las conductas o comportamientos son el nudo o el corazón del mismo. Por ello tuvimos que estudiar muy bien los puestos y leer con detenimiento la definición y comportamientos que estaban contenidos en el diccionario de competencias.

4.6.1 Componentes (hojas) de la herramienta:

Tras explicar en grandes rasgos los elementos básicos empleados para medir el desempeño, es decir, diccionario de competencias, competencias, comportamientos observables, familia y rol o nivel de responsabilidad, se va a proceder a explicar la forma final de la herramienta.

El programa utilizado para crearla fue Excel 2016, de Microsoft Office 365. Nuestra idea original era que el responsable de cada equipo y/o del departamento evaluase a cada empleado siguiendo una herramienta estructurada y sencilla de completar, que además no llevase mucho tiempo.

La herramienta contenía 3 secciones diferentes y una extra donde poder ver qué puesto pertenecía a qué familia y sus competencias asociadas.

Departamento	Puesto	Nivel Responsabilidad	Competencia de Rol	Familia	Competencia Familia
Compras	Administrativo Compras y Logística	Técnico Senior	Análisis	Apoyo	Orientación al cliente
Admón-Finanzas	Administrativo Contable	Técnico Junior	Planificación	Apoyo	Análisis
Admón-Finanzas	Administrativo Soporte Brasil	Técnico Senior	Análisis	Apoyo	Comunicación
Arte	Artista 2D	Técnico Senior	Análisis	Diseño	Espíritu Emprendedor
Arte	ARTISTA 3D JUNIOR	Técnico Junior	Planificación	Diseño	Espíritu Emprendedor
Arte	Artista 3D SENIOR	Técnico Senior	Análisis	Diseño	Espíritu Emprendedor
Desarrollo de Negocio	Asistente Técnico de Proyectos	Técnico Junior	Planificación	Comercial	Atención al cliente
Desarrollo de Negocio	Desarrollador de negocio	Mando Intermedio	Liderazgo	Comercial	Comunicación

En la tabla previa se puede ver cómo el puesto “Administrativos Compras y Logística” perteneciente al departamento Compras, está considerado un puesto técnico Senior y dentro de la familia Apoyo. Por esto, su competencia asociada al nivel de responsabilidad es “Análisis” y la competencia de familia es “Orientación al cliente”.

Para llevar a cabo esta tabla, tuvimos que analizar cada puesto y decidir en grupo la familia y las competencias asociadas. Para clasificar los puestos en cada familia, primero fue necesario crear un criterio y una caracterización para cada una de ellas.

Instrucciones

Lo primero de todo era crear una hoja que contuviese las instrucciones a seguir por cada persona que tuviese que rellenarla.

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

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

Las Competencias específicas se asignan a cada colectivo (Rol y Familia) en función de aspectos específicos de cada uno de ellos, de tal manera que la evaluación se hace más precisa. Por otro lado, cada una de estas competencias se desarrolla en cuatro COMPORTAMIENTOS, es decir, conductas observables concretas que permiten detectar pautas de actuación fácilmente valorables.

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

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

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

La evaluación se hará primero de manera subjetiva, valorando las competencias de la persona teniendo en cuenta la definición de las mismas, y lo que el evaluador considere.

Posteriormente, se hará de manera objetiva, evaluando cada uno de los comportamientos del evaluado. Es importante que el evaluador se ajuste al desempeño mostrado por el evaluado, de lo contrario, la evaluación no reflejará la realidad.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Evaluación subjetiva

La siguiente hoja contiene una visión general de todas las competencias generales y específicas con sus respectivas definiciones a evaluar. Es una evaluación subjetiva porque en ningún momento aterriza en la valoración de comportamientos específicos, sino que la persona que la rellene pondrá una puntuación del 0 al 10 de manera estimada, basándose en acontecimientos ocurridos anteriormente o apoyándose en la percepción general que tenga de esa persona.

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

Evaluación basada en comportamientos

En la siguiente hoja están las competencias generales y las específicas del puesto a evaluar. Para ello, primero deben seleccionarlo en la hoja y automáticamente se configurará la página.

En esta parte ya si se ven los comportamientos observables de cada competencia. El proceso de obtención de los comportamientos consistió en el estudio de los comportamientos contenidos en cada uno de los cuatro niveles de cada una de las 9 competencias del diccionario de competencias.

Para crear los cuatro comportamientos observables se siguieron dos premisas siguientes:

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.

Para que los comportamientos fuesen realmente observables, se emplearon los siguientes criterios:

- Que la descripción abarcase un único comportamiento y no ocupase varios a la vez. Aunque esto pueda parecer una obviedad, los comportamientos pueden estar muy relacionados unos con otros y la finalidad es que fuesen fácilmente diferenciables.
- Que fuesen cortos y de fácil comprensión. Al no estar familiarizados con la evaluación de competencias ni con el uso de comportamientos, buscábamos que estos fueran breves y adaptados al lenguaje de los empleados.
- Los comportamientos además debían reflejar la definición de la competencia indicada en el diccionario.

- Los cuatro comportamientos tenían que ser generales para todos los empleados.

Cada comportamiento estaría ponderado en función de la relevancia del comportamiento para cada puesto, apoyándose en la familia y rol en el que se categoriza. De la misma manera, cada competencia global estaría ponderada.

4.7 Autoevaluación

Esta herramienta no solo se pensó para que la persona responsable evaluase a sus trabajadores sino para que también los propios trabajadores se evaluaran a ellos mismos. Esto lo considerábamos importante porque permite al empleado valorar autocríticamente su rendimiento, incluyendo sus fortalezas y sus debilidades. Esta estrategia suele resultar en un efecto positivo y permite definir el compromiso del empleado con la organización.

Así la autoevaluación tiene algunas ventajas como:

- El empleado tiene la oportunidad de reflejar la opinión de su desempeño, lo que da lugar a la organización a conocer lo que el trabajador piensa sobre sí mismo.
- Tiene la posibilidad de dar sugerencias de cómo mejorar su rendimiento ya que es más consciente de sus puntos fuertes y puntos débiles.
- Esta autoevaluación suele ser el punto de partida a la hora de establecer una entrevista de feedback entre el responsable y el empleado, de tal manera que ayuda a que la reunión sea más amena y cercana.

De igual manera, muestra también algunas desventajas:

- No todos los trabajadores tienen una buena capacidad de autocrítica. Esto puede suponer que la crítica que hagan de ellos mismos sea una pobre y escasa en contenido. En este caso, no fomentaría el diálogo entre el supervisor y el evaluado.
- A la hora de evaluarse a sí mismo, los resultados tienden a ir a los valores medios. Esto quiere decir que, si la evaluación es de 1 al 5, existe el riesgo

que la mayoría de las puntuaciones sean la puntuación intermedia, es decir, 3.

- Por último, ya no sólo es que tengan poca capacidad de autocrítica, sino que pueda darse que la crítica que hagan de ellos mismos no sea cercana a la realidad. Esto es, su autoconcepto, la percepción que tienen de sí mismo, sea evaluado tendiendo a valores extremos que no se asemejan a la realidad cuando se mide desde fuera.

Con respecto al último punto de las desventajas, este error de autoconcepto puede ser poco a poco corregido con la autoevaluación. Al hacer el empleado su autoevaluación crítica y la comunique a su supervisor, entre ambos, basándose en hechos concretos podrán debatir sobre la percepción que tiene cada uno y su desempeño real.

Para que una autoevaluación tenga éxito es fundamental que estén claros los objetivos que se les asignan, tanto los de la empresa, como los del departamento, su equipo y los suyos individuales. Además, es primordial que el sistema sea transparente. (Brazolotto, 2012)

4.8 Entrevista de Feedback

Tras la realización de la evaluación completa por parte del evaluado como del responsable, tienen que convocar una reunión para poder verse y comentar los resultados de la evaluación.

Esta fase es fundamental y bastante crítica ya que influye directamente en la relación directa que tienen empleado y supervisor, afecta a la autoestima y confianza del empleado y repercute en la motivación para las futuras misiones.

Por esta razón se vio conveniente añadir unos consejos de cómo dar feedback positivo con éxito.

“El feedback puede ser entendido como la información brindada por un agente (por ejemplo el profesor, un compañero, un libro o la propia experiencia) sobre el desempeño de una persona, permitiendo mantener, mejorar o eliminar dicho

comportamiento, así como reestructurar información en la memoria sobre un dominio de conocimiento, una creencia sobre determinada tarea o las tácticas y estrategias cognitiva o meta-cognitivas utilizadas”. (Medrano, L. A., & Kanter, E. F., 2016)

De esta manera, el supervisor deberá dar una opinión basada en el desempeño del evaluado, de forma que le sirva para mantener, mejorar o eliminar aquel o aquellos comportamientos o conductas que le beneficien o le perjudiquen.

Existen múltiples técnicas para transmitir feedback y la última finalidad de todo es que el empleado se vaya con una opinión constructiva de su desempeño que le aporte luz y claridad sobre los siguientes pasos a dar para seguir desarrollándose y avanzar en sus metas profesionales y personales.

Un estudio publicado en el International Journal of Management, Business and Administration, escrito por Fred C. Lunenburg en el 2011, habla de la autoeficacia en el lugar de trabajo y sus implicaciones para la motivación y el rendimiento.

Explica que la autoeficacia afecta al aprendizaje y el desempeño en tres maneras diferentes:

1. Influye en los objetivos que el empleado elige para sí mismo: Los empleados con bajos niveles de autoeficacia tienen a establecerse objetivos más bajos, mientras que aquellos que se consideran con un alto nivel de eficacia se asignan objetivos exigentes y ambiciosos.
2. Influye en el aprendizaje y en el esfuerzo que la persona ejerce en el trabajo: De la misma manera ocurre con el esfuerzo puesto en una nueva tarea. Las personas con confianza en su nivel de eficacia tienen a esforzarse más porque confían en que el sacrificio traerá beneficios. En cambio, aquellos con baja eficacia ejercerán un esfuerzo menor porque no están seguros de que tendrán éxito.
3. Influye en la persistencia puesta en cada intento con cada nueva y difícil tarea: En este caso, aquellos con alta eficacia, sabrán sobreponerse a los obstáculos o dificultades

Según Bandura (1997), la autoeficacia tiene cuatro fuentes:

1. Desempeño anterior: De acuerdo con Bandura, el origen más importante de la autoeficacia es el desempeño pasado. Los empleados que han tenido mayor éxito en sus tareas anteriores son en el futuro más seguros y capaces para completar los nuevos retos que se les presentan.
2. Experiencia vicaria: Otro de los motivadores de una autoeficacia positiva consiste en haber visto a un compañero tener éxito en una determinada tarea, como por ejemplo dejar de fumar. Para que tenga efecto, la persona con baja percepción de eficacia debe ver a la otra persona similar o parecida a ella.
3. Persuasión verbal: Se trata de convencer a alguien de que tienen la habilidad y la capacidad de triunfar de una determinada tarea. Esto es el Efecto Pygmalion, el cual genera una especie de profecía autocumplida al creer que algo puede ser real.
4. Señales emocionales: Finalmente, Bandura comenta que aquellas personas que esperan fallar en alguna tarea o la consideran demasiado exigente tienen más probabilidades de desarrollar ciertos síntomas psicológicos, como por ejemplo, dolores de cabeza, punzadas en el corazón, sudor de manos, etc. Estos varían de una persona a otra, pero si estos síntomas se mantienen en el tiempo pueden llegar a afectar al rendimiento de la persona.

Existen algunas teorías motivacionales (Edwin Locke and Gary Latham) que sugieren que en ocasiones si un jefe asigna un objetivo percibido como exigente o demasiado ambicioso para la persona que lo debe realizar, a veces resulta en un efecto motivador ya que siente que su jefe confía en su capacidad y le transmite que tiene una autoeficacia y habilidad suficiente para alcanzar el objetivo.

Estos factores que afectan al desempeño en el espacio de trabajo son importantes a tener en consideración sobre todo por parte del manager o supervisor, de manera que si ya tienen a una persona en su equipo y la perciben con una baja autoeficacia deberán saber cómo estimularla y aumentar su confianza. De igual manera, a la hora de establecer los objetivos en la fase de establecimiento de la misión o para seleccionar a un nuevo empleado. Tener siempre presente el nivel de autoeficacia a la hora de tratar con un trabajador.

5. Reflexión

Tras la revisión bibliográfica de las tres posturas de evaluación del desempeño Simumak demandaba un sistema que considerase tanto objetivos como competencias, y que estas a su vez se vieran recompensados y reconocidos de diversas maneras.

Esto se correspondería con la postura primera, donde se defiende la evaluación individual y las compensaciones salariales.

Sin embargo, recientemente se está apostando más por una evaluación más similar a la postura 3, en la que no sólo se tiene en cuenta el rendimiento individual sino también el grupal. Además, no se defiende tanto la compensación económica, sino el desarrollo de habilidades.

En la misma línea que esta postura, Bersin, Deloitte Consulting LLP &, 2014, tras un estudio obtuvieron que sólo un 8% de las empresas encuestadas dijeron que su sistema de evaluación del desempeño actual estaba teniendo éxito, mientras que un 58% dijeron que no.

Es decir, la evaluación individual está perdiendo fuerza mientras que la evaluación grupal está cogiendo más protagonismo de tal manera que lo que se valora es el resultado final obtenido en equipo. Por otra parte, se valora el rendimiento con una perspectiva de futuro, siempre hablando sobre lo que se puede mejorar y cambiar para corregir o evitar los mismos errores. Además, cambia la frecuencia con la que se mantienen las entrevistas de feedback. Lo que se busca es que el empleado pueda disponer de retroalimentación con elevada frecuencia para avanzar con mayor eficacia. Por tanto, los managers ya no son evaluadores ni supervisores, sino más bien, pasan a ocupar un papel de entrenador o coach. También se separa el feedback de la compensación tras comprobar mediante investigaciones neurocientíficas que mantener conversaciones sobre compensación con los empleados provoca una reacción de “lucha o huida” que interfiere en el proceso de desarrollo y evolución de sus habilidades. En esta nueva tendencia, en vez de unir de manera directa la clasificación con el aumento de salario o bonus, las decisiones de compensación deberían estar basadas en la naturaleza crítica de las habilidades del empleado, el coste de reemplazarlo, el valor que aporta a los clientes y el mercado laboral externo.

En el caso de Simumak, tal vez hubiera sido más adecuado instaurar este tipo de proceso, ya que es una empresa en constante crecimiento que además tiene un ritmo de trabajo elevado, ya que va en función del número de proyectos con los que trabajan a la vez. De igual manera, más que realizar únicamente una evaluación individual, sería más conveniente aplicar además una evaluación grupal pues en Simumak tienen pensado instaurar una de las metodologías de trabajo ágiles llamada SCRUM.

Según Manuel Trigas Gallego (2012), esta metodología consiste en la realización de un proyecto en un equipo multidisciplinar que tiene por base la idea de creación de ciclos breves o “sprints” de tal manera que Simumak tendría varios equipos multidisciplinarios dedicándose a varios proyectos o sprints a la vez.

Scrum se adapta con éxito a las empresas que se caracterizan por lo siguiente:

- **Incertidumbre:** Se plantea un objetivo pero sin haber definido un plan de acción detallado. Esto genera una incertidumbre y una tensión positiva para el ritmo de trabajo del grupo.
- **Auto-organización:** Los equipos se organizan por sí solos pero tiene que demostrar autonomía, autosuperación y auto-enriquecimiento.
- **Control moderado:** Al ser grupos que se organizan entre ellos, debe haber un control suficiente para evitar fallos o descontrol en el desarrollo del proyecto.
- **Transmisión de conocimiento:** Al ser equipos multidisciplinarios, cada miembro entiende de un aspecto y debe compartirlo con el resto del equipo.

Simumak es una empresa donde el grosor de su plantilla es personal perteneciente a las familias de Diseño y Desarrollo, por lo que deben estar en un espacio donde puedan dejar salir la creatividad y la innovación en nuevas ideas para nuevos productos.

Por esta razón, pienso que se adaptaría mejor al funcionamiento y ritmo de Simumak, un proceso de Evaluación del Desempeño más flexible, que permita una evaluación más constante, que permita un feedback a comienzos, en mitad y a finales de cada proyecto.

Con respecto a la herramienta diseñada, considero que cumple con las tres condiciones expuestas al comienzo de la relación por Simumak:

1. Que el resultado de la evaluación del desempeño sea una calificación numérica.
2. Que la herramienta sea flexible y fácil de utilizar.
3. Que el proceso de evaluación del desempeño sea breve y rápido de realizar. Esto influye a la herramienta, porque no podía ser una herramienta muy larga y extensa de completar.

Gracias a la ponderación de comportamientos y competencias, a la reducción de comportamientos observables a cuatro por competencia y al sencillo formato realizado en Excel, la herramienta ha cumplido con todas las condiciones.

Además, la herramienta se caracteriza por una elevada flexibilidad pues siempre pueden modificar las competencias y los comportamientos, así como las ponderaciones en el momento en el que lo necesiten. Por ejemplo, si la empresa sigue aumentando, que es el escenario más probable, Juan o Mariví podrán añadir el nuevo puesto y categorizarlo en familia y rol dentro de la herramienta, de forma que se actualizaría rápidamente sin afectar al proceso de evaluación.

Esta también se podría utilizar en una evaluación 360 grados, aplicándola

Para finalizar, la inclusión de una herramienta y un sistema de evaluación del desempeño supone un gran cambio en la cultura de la empresa así como una gran adaptación por parte de los empleados de la compañía. Esto llevará un tiempo hasta que la herramienta y el sistema estén completamente integrados y aceptados en el día a día y espero encarecidamente que tarde o temprano les sea útil y positivo a Simumak.

6. Bibliografía

Abad, T., Gamarra, N., Azabache, L.A., Aliaga, J. (2015). Evaluación del desempeño (Maestría de Administración). Universidad Nacional Federico Villarreal.

Alles, M. A. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Ediciones Granica SA.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Bersin, Deloitte Consulting LLP &. (2014). Performance management is broken. Replace "rank and yank" with coaching and development. Deloitte University Press, 1-17.

Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones* (Doctoral dissertation, Tesis de graduación). Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina).

Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales en la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.

Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of self-efficacy on motivation and performance of employees. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 80-88.

Cole, R.E & Scott, W.R. (Ed.), *The Quality Movement Organization Theory*, Sage, Thousand Oaks, C.A., pp. 367-386.

Gallego, M. T. (2012). Metodología Scrum. *Gestión de Proyectos Informáticos*, <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/17885/1/mtrigasTFC0612memo ria. Pdf>.

Gil, J. (2007). Evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*. 10. Pp. 83-106

Hooghiemstra, T. (1992). Gestión integrada de recursos humanos. En. A. Mitrani y otros (Coords.), *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto, 13-42.

Levine, D.I. & Shaw, K. (2000). The incentives of quality and the quality of incentives.

Medrano, L. A., & Kanter, E. F. (2016). El impacto del feedback positivo sobre el comportamiento no verbal de ingresantes universitarios durante exposiciones orales. *Díálogos Pedagógicos*, 12(23), 59-74.

7. Anexos

7.1 Trabajo Grupal Fin de Máster

7.2 Herramienta

7.3 Manual de Desempeño

7.4 Plan de Comunicación de Simumak

8 de Noviembre de 2016

Trabajo de Fin de Máster

Sistema de Evaluación del Desempeño

Proyecto formado por:

Arancha Caballero

Carlos Herrera

Keyla Jiménez

Andrea Sanz

Irene Orozco

Tutor del Proyecto:

Félix Manuel Alarcón Castillo

ÍNDICE

1. Introducción a Simumak y al proyecto.	42
1.1 Simumak.....	43
1.2 Análisis de necesidades. Punto de partida.....	44
1.3 Objetivos.	44
2. Contenido y desarrollo del proyecto.....	45
2.1 Reunión con Simumak.....	46
2.2 Reunión con experto en Recursos Humanos.	46
2.3 Análisis del organigrama, descripción de puestos y diccionario.....	47
3. Desarrollo de la HERRAMIENTA	47
I. Versión I.....	48
II. Componentes de la herramienta Versión I:.....	51
Segunda reunión con Simumak.....	56
III. VERSIÓN II	57
IV. Componentes de la herramienta Versión II.....	60
4. Manual del plan de evaluación del desempeño y feedback.	64
4.1 Estructura	64
4.2 Aplicabilidad	66
4.3 Feedback	67
5. Plan de Comunicación	68
5.1 Estructura	69
5.2 Aplicabilidad	70
6. Posibles Costes	71
7. Evaluación del proyecto.....	76

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 fase 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.

Para conseguir esto, 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) Se analizó las descripciones de los puestos.

3. 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:
 3. 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.
 4. 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.

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

Figura 1. Tabla Ponderación global de las competencias

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

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

No obstante, si la responsabilidad de ese puesto aumenta, tendremos a un mando intermedio que dirige al contable. Este puesto, pese a tener funciones similares, tiene un nivel de responsabilidad mayor que debe tenerse en cuenta en el resultado final de la evaluación. Por tanto, será un puesto integrado en el grupo de Rol “Mando Intermedio” con competencias

específicas de **espíritu emprendedor** y **liderazgo**. Las ponderaciones de las competencias de este grupo serán levemente inferiores a las de un director. Lo mismo ocurre con los comportamientos de cada una de las competencias, cuyas ponderaciones variarán dependiendo de la importancia de esos comportamientos según el rol de “mando intermedio”. Este planteamiento, conviene entenderlo, aunque será redefinido en versiones futuras de la herramienta a petición de la empresa.

II. Componentes de la herramienta Versión I:

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

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

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

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

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

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL ADMINISTRATIVO:

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

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

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

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

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

Figura 2, Ponderación comportamientos ADMINISTRATIVO

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS **ROL TÉCNICO**:

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

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

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

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

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

Figura 3, Ponderación comportamientos TÉCNICO

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL MANDO INTERMEDIO:

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

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

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

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

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

Figura 4, Ponderación comportamientos MANDOS INTERMEDIOS

PONDERACIÓN DE COMPORTAMIENTOS ROL DIRECTIVOS:

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

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

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

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

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

Figura 5. Ponderación comportamientos DIRECTIVOS

Segunda reunión con Simumak

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

Las modificaciones sugeridas fueron las siguientes:

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

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

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

III. VERSIÓN II

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

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

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

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

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

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

Definiciones de niveles de **Rol**:

- ❖ **Técnico Junior:** Se encarga de la realización de trabajos con funciones que siguen una rutina diaria y con un nivel menor de responsabilidad. No requiere una excesiva iniciativa, sino que sus funciones irán gestionadas y tuteladas por su superior. Son puestos en los que no necesita más de dos años de experiencia.

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

Definiciones de las **familias**:

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

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

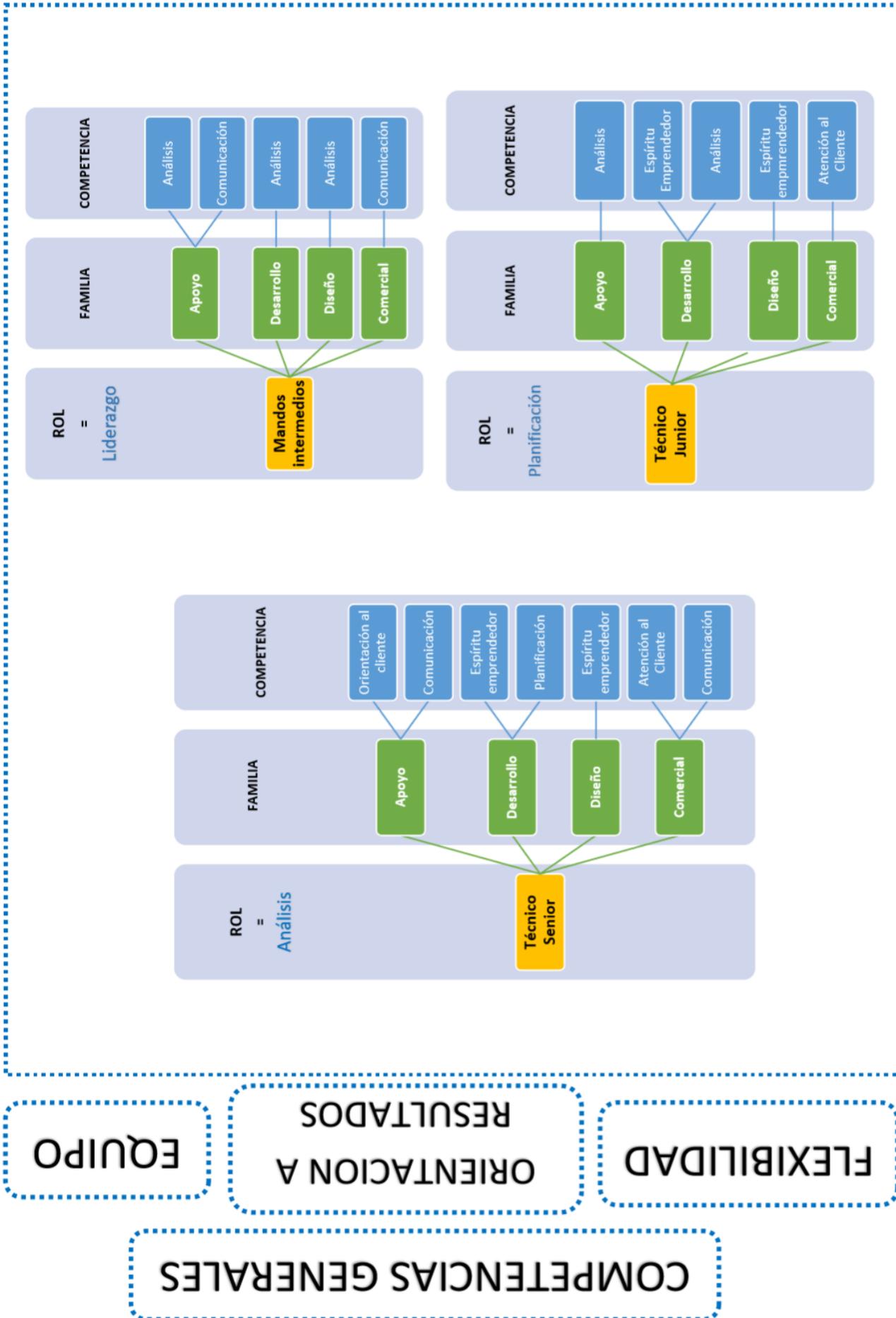


Figura 6. Esquema de Competencias

En la figura 6. Se pueden observar cuáles son las competencias comunes para todos los perfiles de puesto de trabajo. Seguidamente, se ha separado por grupos de Rol, estas son, Técnico Junior, Técnico Senior y Mandos Intermedios, no integrando así al grupo Directivo ya que por ahora este grupo no será evaluado. No obstante, conviene comentar este rol por 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, en apariencia, 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	
Equipo		
Pide opinión al equipo para conseguir los objetivos, fomentando la diversidad de opiniones en su entorno	10	35,00%
Ofrece ayuda, promoviendo la colaboración dentro y fuera de la organización para lograr mejores resultados	10	24,00%
Prioriza el objetivo común sobre sus intereses individuales	10	18,00%
Reacciona positivamente a las críticas de sus compañeros y mejora sus actuaciones en consecuencia	10	23,00%
	1,8	18,00%
Orientación a Resultados		
Se asegura de que, una vez finalizado el trabajo, cumple con todos los requisitos de calidad	10	43,00%
Consigue terminar sus tareas en el plazo comprometido	10	23,00%
Propone y realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras	10	23,00%
Persevera en sus tareas, haciendo el seguimiento y corrección de las desviaciones que aparezcan	10	11,00%
	2,5	25,00%
Flexibilidad		
Se integra de forma natural en diferentes grupos de trabajo formados por personas con perfiles diferentes al suyo	10	14,00%
Reacciona agilmente ante urgencias o imprevistos en la realización de tareas de diferentes naturaleza o área de especialización	10	24,00%
Se adapta a diferentes formas de hacer las cosas e improvisa con éxito en su contexto habitual	10	18,00%
Reacciona positivamente ante cambios en las instrucciones o prioridades previamente marcadas	10	44,00%
	1,8	18,00%
Planificación		
Utiliza y optimiza los recursos asignados de forma eficaz	10	30,00%
Gestiona su tiempo eficientemente, anticipándose al cumplimiento de las prioridades y plazos urgentes establecidos	10	20,00%
Trabaja con un método o sistema de seguimiento y control aplicados a su área	10	20,00%
Organiza las tareas a realizar mediante los criterios establecidos por la Compañía	10	30,00%
	2,5	25,00%
Espíritu Emprendedor		
Propone planes de acción estratégicos incluso más allá de su parcela de actuación	10	17,00%
Genera nuevas iniciativas e ideas para mejorar el negocio	10	23,00%
Demuestra agilidad y firmeza en la toma de decisiones generando un ambiente de autoconfianza y positivismo en su entorno	10	24,00%
Asume riesgos responsablemente, haciendo un diagnóstico adecuado de las posibles consecuencias	10	36,00%
	1,4	14,00%

RECUERDA 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.

4. 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.

4.1 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.

4.2 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.

4.3 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 cómo realizar un buen feedback.

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.

Además, la retroalimentación contribuye a mejorar las relaciones en el equipo. Los empleados sienten que se preocupan por ellos y por su aprendizaje y desarrollo. Sienten que se les valora 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 las entrevistas hemos creado una serie de plantillas que aparecen en los anexos XX

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

Información general

- Nombre y apellido del evaluado
- Puesto del evaluado
- Fecha de la evaluación
- Nombre y apellido del evaluador
- Relación jerárquica del evaluado con el 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

5. 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.

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.

5.1 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.

5.2 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.

6. Posibles Costes

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

Partimos de unos primeros datos generales, los cuales son:

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

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

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

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

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)

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

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

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

Figura 9. Tabla número de horas efectivas en Herramienta

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

Figura 10. Tabla número de horas efectivas en Manual

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

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

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

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

Figura 12. Tabla coste Desarrollo Herramienta

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

Figura 13. Tabla coste Desarrollo Manual

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

Figura 14. Tabla coste Plan de Comunicación.

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

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

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

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

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

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

Figura 15. Tabla Coste Final del Proyecto

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 gustó 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.