



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA
EMPRESA: MOTIVACIÓN Y RECOMPENSA
DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DEL
PLANTEAMIENTO DE UN PROYECTO PARA
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

Clave: 200900194

Coordinadora: Doña María Coronado Vaca

Madrid

Marzo de 2015

**EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA EMPRESA: MOTIVACIÓN Y
RECOMPENSA DE LOS TRABAJADORES A TRAVÉS DEL PLANTEAMIENTO
DE UN PROYECTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**



RESUMEN

No cabe duda de que uno de los activos más valiosos con los que cuentan las empresas es el factor humano, elemento definitorio del éxito de las mismas. El presente trabajo de investigación académica busca sumergirse en el estudio del mismo a través del desarrollo y del planteamiento de un plan de evaluación del desempeño para llevar a cabo en una empresa ficticia. Se pretende describir el proceso de implantación de este tipo de planes desde una perspectiva crítica y global a partir de casos reales, haciendo especial hincapié en aquellas variables que resultan fundamentales para lograr el cometido de esta herramienta, una optimización de los recursos de la empresa y obtención de mejores resultados. Resultados que se encuentran directamente relacionados con el esfuerzo y desempeño que empleen sus trabajadores, y que la organización puede moldear sirviéndose de las recompensas que les asignen, pues son éstas las que alientan las expectativas, y, a su vez fomentan la motivación, que es capaz de mover al trabajador para generar resultados. Por ello esta investigación toma como punto de partida el análisis de las diferentes teorías motivacionales y los sistemas de retribución, para posteriormente concluir con el planteamiento de un plan de evaluación del desempeño propio. Ofreciendo así, una visión integral y global del comportamiento humano en la empresa y sus incidencias.

PALABRAS CLAVE: desempeño, motivación, factor humano, conducta, objetivo, evaluación del desempeño, comunicación.

ABSTRACT

Without doubt it can be affirmed that one of the most valuable assets of a company is its human factor, which determine the key to success of a company. This paper aims to immerse itself in the study of the human behavior in a company through the development and the approach of a performance evaluation to implement it in a fictitious company. This essay tries to describe the institution process of this kind of evaluations giving a global and a critical view, with a special focus on those fundamental variables that are of special interest for the success of the evaluation. An evaluation performance has as purpose to optimize the enterprise's resources in order to achieve better results. These results are closely linked to the employee's performance. The company can influence this performance by the payment that encourages the motivation of the workers. That is why this paper starts with the study of the different motivational theories and the study of the payment systems and afterwards it focuses on the creation of an own performance evaluation.

KEY WORDS: performance, personal motivation, human factor, behavior, goal, feedback, performance evaluation, communication.

ÍNDICE DE CONTENIDO

<i>ÍNDICE DE GRÁFICOS</i>	7
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	7
1 Introducción	8
1.1 Estado de la cuestión. ¿Por qué del trabajo?	9
1.2 Objetivos	10
1.3 Metodología.....	11
1.4 Partes del Trabajo de Fin de Grado	11
2 Comportamiento Humano En La Empresa	13
2.1 La Motivación Humana. Motivación del trabajador	14
2.2 Teorías de la Motivación	15
2.3 Sistema de Retribuciones.....	23
2.3.1 ¿Cómo deben motivar los Recursos Humanos?.....	23
2.3.2 Sistema de Retribución	24
3 Evaluación del Desempeño en el marco empresarial	28
3.1 Contexto Empresarial	28
3.1.1 Fijación de Objetivos en la Empresa	28
3.1.2 Planificación en la Empresa.....	30
3.1.3 Control en la Empresa	31
3.2 Evaluación del Desempeño	33
3.2.1 Concepto.....	33
3.2.2 Principios básicos	34
3.2.3 Objetivos en la Evaluación del Desempeño.....	35
4 Planteamiento de un Sistema de Evaluación del Desempeño	38
4.1 Aproximación a la Evaluación del Desempeño en el mundo empresarial: Entrevista en profundidad. Análisis cualitativo.....	39
4.1.1 Análisis de las respuestas.....	41
4.2 Etapas para la implantación del Plan de Evaluación del Desempeño.....	43
5 Conclusiones	53
6 Bibliografía	56
7 Anexos	60
7.1 Anexo I: Entrevistas	60
7.2 Anexo II: Cronograma	78
7.3 Anexo III: Ficha de objetivos.....	80
7.4 Anexo IV: Presentación Power Point: sesión de comunicación.	81
7.5 Anexo V: Documentación de preparación para la entrevista	89

7.6 Anexo VI: Plantilla final.....91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Motivación</i>	15
<i>Gráfico 2: Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow</i>	16
<i>Gráfico 3: Teoría de las Expectativas de Vroom</i>	20
<i>Gráfico 4: Plan de Evaluación de Desempeño de la Empresa XXX</i>	79

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Teoría X e Y</i>	21
<i>Tabla 2: Objetivos Cuantitativos</i>	46
<i>Tabla 3: Objetivos Cualitativos</i>	46
<i>Tabla 4: Diseño del sistema de evaluación</i>	47
<i>Tabla 5: Cronograma del proyecto de Evaluación del Desempeño Empresa XXX</i>	78
<i>Tabla 6: Ficha de Objetivos</i>	80
<i>Tabla 7: Plantilla Final Evaluación del Desempeño Empresa XXX</i>	91

1 Introducción

El presente trabajo de investigación académica está orientado a estudiar el comportamiento humano en la empresa. Sin embargo, dada la gran amplitud de esta temática, el propósito central del mismo consistirá en llevar a cabo el planteamiento de un plan de evaluación del desempeño adecuándolo a una empresa ficticia, estudiando como factores principales para el desarrollo del mismo la motivación y, por consiguiente, la recompensa de los trabajadores. Se trata de obtener recomendaciones que puedan aplicarse para obtener mejores resultados en la empresa a la hora de desarrollar planes de evaluación del desempeño.

La empresa es una institución fundamental de la economía de mercado, sistema económico imperante en la mayoría de los países desarrollados. Es una realidad económica que constituye uno de los pilares fundamentales del sistema económico en la actualidad. Al considerar las funciones que realiza, se pone de manifiesto la importancia de las empresas como unidades técnico económicas, en tanto que transforman un conjunto de recursos en productos o servicios que tienen un determinado valor económico, a través del uso de determinada tecnología. A tal efecto, es imprescindible no olvidar, que la empresa, además de realidad económica, es también una unidad socio política, pues toda empresa posee una importante dimensión social, creando empleo y generando riqueza. Finalmente, la empresa puede ser definida como una unidad de decisión en la que los distintos factores que la integran se encuentran coordinados para alcanzar los fines, obtener en el proceso de creación de bienes o servicios un valor añadido, que se transforme en lucro por parte de sus propietarios.

Toda empresa es por tanto un sistema, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí orientados a la consecución de ciertos objetivos globales. Estos elementos podrán estar integrados por diversos factores, pero en todo caso siempre podrá hablarse de cuatro elementos básicos, el capital instrumental, el capital humano, la organización y el entorno en el que opera la empresa. Dado que explicar una realidad tan diversa, cambiante y compleja como la empresa presenta grandes dificultades (pues en ella, como se acaba de mencionar, se podrán plantear problemas

sociales, tecnológicos, económicos, psicológicos...) en el trabajo que se presenta a continuación la investigación se ha centrado en el factor humano. El factor humano es el elemento activo de la producción, formado por las diversas personas que aportan su trabajo a la empresa, trabajadores o empleados, empresario y propietario (en aquellos casos en los que no coincida con la figura del empresario).

En la actualidad, existe una amplia variedad de estudios e investigaciones que abordan el análisis del comportamiento humano en la empresa, si bien éstos se limitan a áreas muy específicas y no ofrecen una visión global de esta materia ni transmiten la importancia de la misma en la puesta en práctica diaria de la empresa. En concreto, a través de estas páginas se pretende llevar a cabo un estudio que ofrezca una comprensión integral y sintetice el proceso de implantación de un plan de evaluación del desempeño en su totalidad. Para facilitar esta visión, es necesario partir del marco teórico del estudio de los factores motivacionales de los trabajadores, para posteriormente focalizarse en el objeto de estudio propiamente dicho. A través de esta exposición se busca hallar conclusiones que puedan resultar de utilidad y referencia para entender la importancia del factor humano en la empresa, concretamente a la hora de llevar a cabo la elaboración de un plan de evaluación del desempeño en el marco empresarial.

1.1 Estado de la cuestión. ¿Por qué del trabajo?

El Trabajo de Fin de Grado, supone un trabajo de Investigación por parte del alumno sobre un tema que le cause especial interés y sobre el que esté dispuesto a indagar y hacer averiguaciones. En mi caso, me he centrado en llevar a cabo un estudio que se aproxime al comportamiento humano en el mundo empresarial, pues en la actualidad, nuestro día a día se desarrolla en un mundo de permanente cambio, rápido y de constante interconexión global, donde las empresas juegan un papel fundamental. Nuestra economía se ve afectada por la buena marcha y el logro de las metas de las mismas y por lo tanto, la vida diaria de cada uno de nosotros se encuentra también condicionada por éstas de algún modo.

Sin embargo, parece que a pesar de que todos somos conscientes de la gran importancia y repercusión del mundo empresarial en la vida cotidiana de cada uno de

nosotros, olvidamos que las empresas se encuentran integradas por personas, uno de sus activos más valiosos, ya que de ellas depende el buen curso de estas organizaciones. Por ello, hoy, en una situación dominada por la crisis económica y financiera, a través de mi Trabajo de Fin de Grado, pretendo resaltar la importancia del comportamiento humano en la economía. Existen hechos que se encuentran fuera del alcance de las personas, pero existen otros en cambio, que están en nuestras manos, pues son consecuencia directa del comportamiento humano.

Así, a través de esta investigación se procura resaltar el gran valor del comportamiento humano en la actividad empresarial y la importancia de lograr la motivación de los trabajadores, pues las actitudes optimistas y las ganas de llevar a cabo sus labores son un brazo más a través del cual combatir la oscura crisis que asola nuestra economía. Es necesario tener presente que el comportamiento humano es un comportamiento finalista o motivado, es decir, las personas hacen las cosas por una razón determinada, pues bien a través de este trabajo también aspiro a conocer cuáles son estos motivos que mueven a los trabajadores y cómo pueden desarrollarse.

1.2 Objetivos

Con el presente trabajo se pretende lograr el planteamiento de un simulacro de un plan de evaluación del desempeño en una empresa ficticia. A través de esta investigación se persigue explicar el proceso de implantación de un plan de evaluación del desempeño de forma global. Partiendo del estudio del marco teórico en el que se encuentra inmersa esta materia, para posteriormente estudiar uno a uno los componentes que intervienen en un plan de evaluación del desempeño y llevar a cabo el planteamiento de un modelo a aplicar, que será puesto en práctica ficticiamente en su fase inicial. Finalmente, y tras haber llevado a cabo la investigación, una de las metas de este trabajo será ser capaz, a través de las conclusiones obtenidas, de formular recomendaciones que puedan ser de utilidad a la hora de establecer planes de evaluación del desempeño en una organización, y que ésta resulte más eficaz y obtenga mejores resultados.

1.3 Metodología

En cuanto a la metodología que se seguirá para llevar a cabo la investigación, se partirá de un proceso de documentación y búsqueda de fuentes bibliográficas sobre las que trabajar y profundizar para la construcción del marco teórico. Se consultará para ello, la diferente literatura existente referente a la materia, se acudirán tanto a bases de datos, así como a revistas especializadas y estudios llevados a cabo por diferentes autores, lo que permitirá contrastar distintos conceptos y preparar una base mejor para una mayor profundización posterior en el tema.

Como se ha explicado con anterioridad el presente trabajo, parte de una investigación teórica, para posteriormente desarrollar el planteamiento de un modelo a aplicar de plan de evaluación del desempeño en una empresa ficticia, el cual contendrá, no sólo las principales conclusiones de los apartados anteriores, sino que también para orientar su planteamiento se contará con la consulta a diversas personas encargadas de la dirección del departamento de Recursos Humanos en diferentes empresas de sectores distintos a través de una serie de entrevistas en profundidad.

1.4 Partes del Trabajo de Fin de Grado

El presente trabajo se estructura en dos grandes partes. En un primer momento, se elabora el marco conceptual en el que se encuadra el plan de evaluación del desempeño. Se trata por tanto, de una primera parte de investigación teórica, necesaria para introducir el área objeto de estudio, en la cual se realiza una incursión en el campo de la motivación. Se describen brevemente las teorías motivacionales que se han considerado más relevantes a lo largo de la historia para tratar de comprender el comportamiento humano, el comportamiento humano centrado en la empresa y enlazar éste con los sistemas de retribución empleados por las empresas. En un segundo momento, y siguiendo en la línea teórica del trabajo, éste pasa a centrarse en la herramienta del plan de evaluación del desempeño objeto de la investigación, y en sus componentes, analizándolos y estudiándolos. Posteriormente, el trabajo abandona su corte teórico, para concentrarse en una segunda parte que pone en práctica los conceptos analizados. Esta segunda parte supone la consulta a personal dedicado al departamento

de Recursos Humanos a través de entrevistas en profundidad y el desarrollo de un planteamiento de un plan de evaluación del desempeño y cómo se llevaría a cabo su implantación en una empresa ficticia, desde el cronograma, hasta el análisis de las diferentes fichas de objetivos de los trabajadores objeto del estudio. Finalmente, se presentan los resultados de la investigación, correspondiendo cada apartado a las sucesivas etapas del proceso que se debe seguir para llevar a cabo la implantación de un plan de evaluación del desempeño. Por último, se presentarán las conclusiones del presente trabajo de investigación, pretendiendo aportar recomendaciones que puedan ser de utilidad a la hora de establecer planes de evaluación del desempeño en una organización, y que ésta resulte más eficaz y obtenga mejores resultados basándose en el planteamiento y las entrevistas que se han llevado a cabo.

2 Comportamiento Humano En La Empresa

Para lograr resultados ambiciosos es fundamental contar con un equipo que se adecue lo mejor posible a la empresa y a sus objetivos, este trabajo pretende ser capaz de plantear un proyecto para evaluar el desempeño que permita orientar a la organización a obtener mejores resultados, a tal efecto parece obvio iniciar la investigación con unas breves notas a cerca del comportamiento humano y su motivación.

El triunfo empresarial se encuentra directamente relacionado con la eficiencia y eficacia de la organización para lograr alcanzar sus metas (KOONTZ, H; 1998). No cabe duda de que el éxito y la supervivencia de la organización dependen de varios elementos, actualmente, uno de estos factores clave en la competitividad de las empresas son las personas que trabajan en ellas, en tanto que son éstas las que expresan y llevan a cabo la estrategia, y cuando se lleva a cabo de manera correcta, son las que consiguen alcanzar los objetivos establecidos.

Las personas, son por lo tanto, uno de los recursos más valiosos con los que cuentan las organizaciones. La forma de dirigir y gestionar este recurso, supone una de las claves de éxito empresarial y de la supervivencia de la empresa a largo plazo. Es evidente que la mayoría de las organizaciones desea operar lo más cerca posible de su potencial máximo, tratan de reclutar a los mejores, poner en práctica las estrategias más deseables y producir los resultados financieros que no sólo alcancen, sino que superen las expectativas. Un ingrediente fundamental de esta receta es la elección de cómo la organización motivará a sus empleados. Por ello, antes de continuar con el proceso de investigación, se desarrollará brevemente la importancia del comportamiento humano en las organizaciones, así como, de qué manera se puede inferir en éste a través de las diferentes teorías motivacionales, pues parece que en numerosas ocasiones éste sigue sin ser tenido en cuenta o sin estar bien entendido por los directivos.

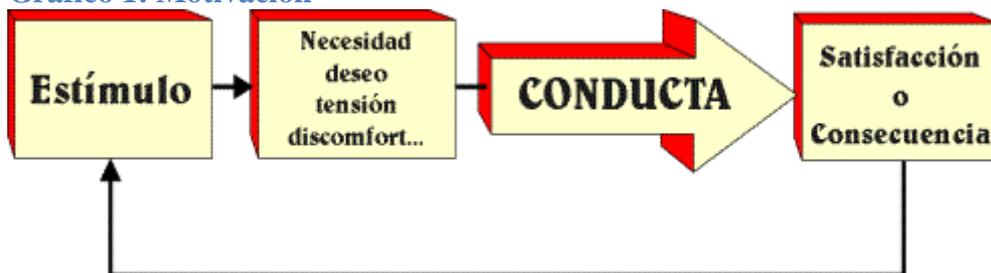
2.1 La Motivación Humana. Motivación del trabajador

El comportamiento humano es finalista o motivado (DASÍ, A; DOLZ, C; FERRER, C; IBORRA, M; 2006). Esto quiere decir, que las personas se comportan de una forma u otra por alguna razón determinada que les mueve a llevar a cabo sus acciones.

La motivación es la fuerza que activa el comportamiento, que lo dirige y que subyace en toda acción humana (GIBSON, J; IVANCEVICH, J; DONELLY, J; 2001). Por lo que trasladada esta definición al ámbito laboral, siendo éste el que nos ocupa, la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona, en un transcurso que genera, activa, dirige y encauza el comportamiento de los individuos hacia la consecución de los objetivos esperados. (ROBBINS, S; 2004). Además, comúnmente se lleva a cabo una distinción entre motivación intrínseca, en aquellos casos en los que la motivación es fruto de la actividad en sí misma, o motivación extrínseca, cuando la actividad es desarrollada para obtener recompensas externas.

Aunque los patrones de comportamiento seguidos por una u otra persona varían, el proceso de comportamiento, sin embargo, es idéntico para todos los individuos. El individuo se encuentra en un estado de equilibrio que se ve perturbado por una necesidad, ésta causa una tensión que lleva al individuo a desarrollar una acción; si este comportamiento es eficaz, el individuo encontrará satisfacción, y nuevamente, se encontrará en un estado de equilibrio (RODRÍGUEZ, M; 1988). A pesar de que, como anteriormente se ha mencionado el proceso es común, pues en todo caso es un comportamiento causado (causas intrínsecas o bien, extrínsecas), es un comportamiento motivado (ya sea por deseos, impulsos, necesidades o tendencias) y siempre estará orientado hacia la consecución de un objetivo, si bien, el resultado dependerá de la percepción del estímulo, de las necesidades y deseos, que serán diferentes en los distintos individuos.

Gráfico 1: Motivación



En lo referente a la motivación humana en el seno de las empresas es fundamental hacer especial hincapié en dos cuestiones básicas, así en primer lugar será necesario conocer cuáles son las necesidades que motivan el comportamiento de las personas, y posteriormente, se analizará, cómo debe de llevarse a cabo el proceso de motivación, estudiando las técnicas, e instrumentos directivos que traen consigo la motivación de los trabajadores. Estas dos cuestiones se abordarán a continuación a través del estudio de las diferentes teorías que se han desarrollado tratando de explicar los aspectos relacionados con la motivación en el ámbito empresarial.

2.2 Teorías de la Motivación

A lo largo de la historia moderna se han sucedido numerosas teorías que tenían por objeto descifrar qué motivaciones mueven al individuo a actuar como lo hace y cómo desarrollar dichas motivaciones. Estos dos objetivos, permiten agrupar las teorías clásicas de la motivación, esencialmente, en dos grandes grupos, Teorías sobre el contenido y teorías sobre el proceso. Se abordará a continuación el análisis de las teorías que mayor impacto han tenido de cada uno de estos grupos.

Las teorías sobre el contenido, se centran en descifrar qué variables influyen sobre el comportamiento, tratan de responder a la pregunta “¿Qué motiva el comportamiento humano?”. Se basan en que todo comportamiento humano responde a una serie de impulsos. Por su parte, las segundas, indagan en las interrelaciones de las variables que motivan o no, esto es, buscan exponer la dirección, el grado y la persistencia del esfuerzo, examinan por qué no todos los impulsos tienen la misma incidencia para los individuos.

¹ Imagen explicativa del comportamiento humano motivado. Fuente: <http://clase-psicologiadelconsumidor.blogspot.com.es/p/elementos-basicos-de-la-motivacion-y.html>

- Teorías sobre el Contenido:

a) Teoría de la jerarquía de necesidades de A. MASLOW (MASLOW, A; 1954):

"Un músico debe hacer música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si quiere finalmente sentirse bien consigo mismo. Lo que un hombre puede ser, debe ser".

Abraham MASLOW desarrolló la que resulta una de las teorías más conocidas en el campo de la psicología de la motivación. Así establece que los seres humanos tenemos una escala de necesidades que debemos cubrir, y que éstas se encuentran jerarquizadas, de modo que sólo en la medida en la que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman la preeminencia del comportamiento.

Las necesidades recogidas en la pirámide que se muestra a continuación, responden a necesidades de primer orden, entre las que se encuentran las fisiológicas (comida, sueño, sed...) y las de seguridad. Y necesidades secundarias como las sociales (sentimientos de pertenencia y aceptación en un grupo), de estima (respeto por sí mismo y por los demás) y las de autorrealización (desarrollo el propio potencia, realizar la propia vocación, etc.).

Gráfico 2: Teoría de la Jerarquía de Necesidades de MASLOW.



2

² Pirámide que recoge de forma gráfica la Teoría de la Jerarquía de las necesidades elaborada por Abraham Maslow. Fuente: <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>

De ahí se deducen tres elementos clave definatorios de la teoría de la jerarquía de necesidades de MASLOW:

- Una necesidad satisfecha deja de motivar.
- La prioridad se centra en satisfacer las necesidades fisiológicas.
- Satisfechas las necesidades básicas, el individuo se centra en nuevos patrones de necesidades que van surgiendo a lo largo de su cadena de aprendizaje de nivel superior.

Es necesario cubrir todas las necesidades desde la base para poder pasar a las siguientes. Es decir, hasta que no se cubran las necesidades fisiológicas no se podrán pasar a las de seguridad y así consecutivamente. Sin embargo, MASLOW considera que en las economías desarrolladas la mayoría de los individuos, tienen satisfechos los tres primeros escalones de la pirámide.

En la práctica empresarial, ello supone que los aspectos económicos y de seguridad no son la única forma de motivación; por lo que las decisiones directivas sobre la motivación deberán centrarse en las necesidades secundarias, porque el hombre busca, sobretodo, la autorrealización³.

Como se desprende de la afirmación inicial, MASLOW sitúa como la más importante de las necesidades la autorrealización del hombre. De modo que no todos los hombres estarán motivados a satisfacer las mismas necesidades, por lo que está en cada uno satisfacer las necesidades que crea oportunas para llegar a su propósito.

La teoría desarrollada por MASLOW, inspira la teoría llevada a cabo por ALDERFER (ALDERFER, C; 1972), quien también entiende que los individuos ordenan sus necesidades jerárquicamente, identificando en este caso tres tipos de necesidades: 1) Necesidades de Existencia; 2) Necesidades de Relación y, unas terceras 3) Necesidades de Crecimiento. Es por ello que esta teoría es comúnmente conocida como Teoría ERC.

Tanto MASLOW como ALDERFER coinciden en que la gran mayoría de los sujetos cumplen el proceso basado en “satisfacción-progreso”, sin embargo, este

³ Esta teoría fue en su día muy innovadora, ya que rompió con las concepciones previas en las que el hombre era considerado únicamente en su vertiente económica: *homo economicus*.

segundo además añade que existe otro de “frustración-regresión”, que se traduce en que si un individuo es frustrado constantemente en sus intentos de satisfacer necesidades de crecimiento, las necesidades de relación aparecerán como la principal fuerza motivadora, forzándolo, por tanto a satisfacer de nuevo unas necesidades de orden inferior.

b) Teoría de la motivación de HERZBERG (HERZBERG, F; 1968) :

Al examinar la satisfacción del empleado, deben tenerse en cuenta dos factores fundamentales: los factores motivadores que son los que provocan la verdadera motivación; y factores insatisfactorios, su ausencia genera insatisfacción, pero su existencia no genera satisfacción. Estos factores insatisfactorios (o higiénicos) constituyen los escalones más bajos de la pirámide de MASLOW.

En la práctica empresarial, las políticas de motivación deben construirse sobre los factores motivadores (o escalones superiores de MASLOW), sin omitir los higiénicos. De la teoría de HERZBERG, deriva el concepto de *jobenrichment* (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer factores del más alto nivel. Es decir, el reconocimiento de la importancia del trabajo que desempeña el trabajador, y el trabajo en grupo en la medida que permite la satisfacción de las necesidades sociales.

Para lograrlo se pueden implementar principios como (ENGEL, P; RIEDMANN, W; 1987): suprimir controles, conceder mayor libertad a los empleados, facilitar un *feedback* del que se pueda extraer enseñanzas orientadas a la autorrealización y mejora...etc.

c) Teoría de las necesidades aprendidas de MCCLELLAND (McCLELLAND, D; 1961):

El autor lleva a cabo una clasificación de las necesidades en tres categorías que todos los sujetos poseen: 1) Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, la lucha por el éxito; 2) Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no habrían observado, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.;3) Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la

organización. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación en las que interviene un alto grado de colaboración frente a las relaciones de competencia entre individuos.

El predominio de unos impulsos frente a otros hace que los sujetos desarrollen unas expectativas laborales determinadas. Es por ello, por lo que dicha teoría se emplea en la selección y promoción del personal.

- Teorías sobre el Proceso:

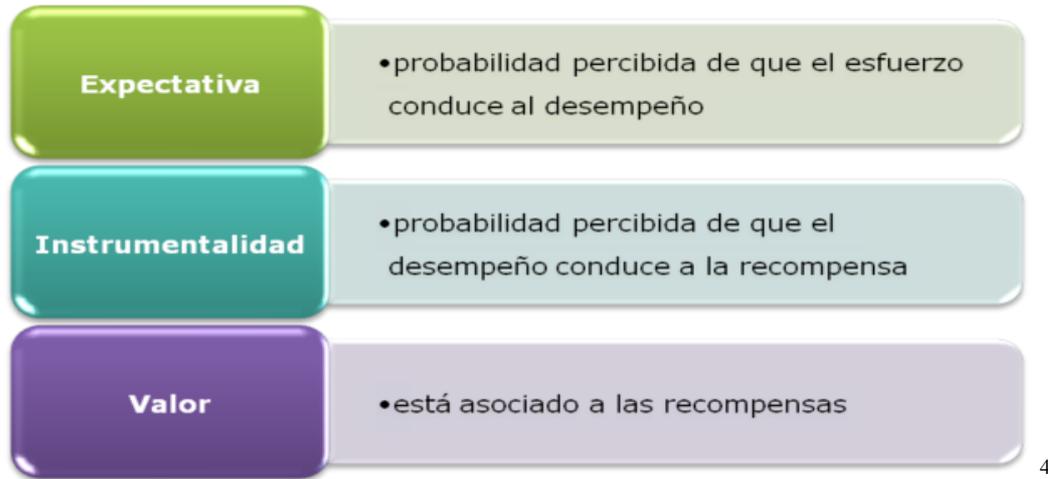
a) Teoría de las expectativas de VROOM (VROOM, V; 1964):

“Un individuo se encuentra motivado para desarrollar una serie de actividades que le permitan alcanzar una meta, si valora suficientemente esa meta y si percibe que tales actividades le facilitan el alcanzarla.”

Está basada en determinar qué variables determinan que no todos los sujetos reaccionen ante el mismo estímulo con la misma motivación. Estudia qué es lo que busca conseguir una persona dentro de una organización, y el modo en el que intentará alcanzarlo. Es decir, se apoya en determinar qué expectativas tienen los trabajadores para poder ser efectivo en suministrar los mecanismos a través de los cuales se conseguirá alcanzarlas.

Para ello, el autor define el proceso de motivación en base a tres variables centrales, de las que dependerá la fuerza o motivación que tenga una determinada persona en una situación. La *expectativa*, es la probabilidad que el sujeto asigna al suceso de que a través de su esfuerzo logrará los resultados esperados de la organización. La *instrumentalidad* es la relación entre la obtención de un determinado nivel de rendimiento en la organización y la obtención de recompensas. Y, finalmente, hace depender la motivación de la *valencia*, que es la percepción subjetiva del sujeto sobre lo esencial e importante que son para él determinadas recompensas (VROOM, V; 1964).

Gráfico 3: Teoría de las expectativas de VROOM.



b) Teoría de las expectativas de Porter y Lawler (PORTER, L; LAWLER, E; 1968):

Supone una profundización de la Teoría de las Expectativas desarrollada por VROOM, de la cual se ha llevado a cabo una breve explicación en el apartado inmediatamente anterior. Cuando se percibe una recompensa justa ante una conducta o trabajo, las personas se sienten motivadas positivamente. Este modelo establece la relación entre el esfuerzo individual y el desempeño o resultado logrado. Por lo que tal motivación dependerá de las creencias que cada cual genere con respecto de la recompensa que se espera por llevar cabo una determinada actividad.

De modo que en el ámbito laboral las personas esperarán una determinada recompensa, de acuerdo al esfuerzo que han tenido que llevar a cabo para desarrollar una determinada actividad. Sin embargo, las empresas atribuyen las recompensas, a la obtención de los resultados, no en función del esfuerzo. Por lo que parece fundamental, que uno de los principales objetivos de cara a mejorar la motivación, sea hacer coincidir los esfuerzos con los resultados.

⁴ Fuente: <https://sites.google.com/site/automotivacionlaboral/motivacion-en-el-trabajo/clima-organizacional/modelo-situacional-de-vroom>

- Otras Teorías acerca de la Motivación:

a) Teoría X e Y de McGregor (McGREGOR, D; 1960):

El autor establece esta teoría dividiendo el liderazgo en dos estilos, el participativo o “Y” y el autocrático o “X”, estos, se encontrarían diferenciados por una serie de atributos que afectarán al rendimiento de los subordinados, a su motivación y a la manera en que se relacionarán con sus responsables.

La Teoría X establece que el ser humano por norma general evita las responsabilidades, siente aversión por el trabajo, es perezoso, y como tal, tratará de evitarlo siempre que tenga ocasión, se trata de individuos poco ambiciosos que se conforman con su seguridad. Atendiendo a estas circunstancias, únicamente podrá ser motivado al trabajo a través de la fuerza y con la permanente constancia de las amenazas ante un posible castigo.

La Teoría Y por su parte, sostiene que el esfuerzo es algo innato en el trabajo y que los sujetos tratan de hallar responsabilidades. El esfuerzo humano encaminado a la consecución de los objetivos no sólo puede ser logrado a través del castigo y el control externo, sino que el hombre se encamina hacia su autocontrol y es capaz de dirigirse a sí mismo. Al individuo no le disgusta trabajar.

Ante estos presupuestos, McGregor, establece dos estilos de liderazgo de los cuales derivará el comportamiento de los subordinados, que responderán a estos parámetros⁵

Tabla 1: Teoría X e Y.⁶

⁵ Más adelante, se propuso la Teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (GRENSING, L; 1989).

⁶ Fuente: elaboración propia.

Liderazgo Autocrático “X”	Liderazgo Participativo “Y”
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la tarea • Fuerte supervisión y detallismo • Autopromoción • Busca continuamente la eficiencia • Presiona por el cumplimiento de tiempos • Toma rápida de decisiones in consultar 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el trabajador • Supervisión general • Actitud democrática • Atento a las necesidades individuales • Delegación • Permisividad • Toma lenta de decisiones normalmente previa consulta

b) Teoría de la Inteligencia Emocional (GOLEMAN, D; 1996)

“Existe una clara evidencia de que las personas emocionalmente desarrolladas, es decir, las personas que gobiernan adecuadamente sus sentimientos, y asimismo saben interpretar y relacionarse efectivamente con los sentimientos de los demás, disfrutan de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida (...)”

Daniel GOLEMAN con su concepto de *inteligencia emocional* ofrece una visión completamente novedosa en el campo de la motivación laboral, donde durante años, había dominado únicamente la importancia de los conocimientos y las actitudes intelectuales.

La teoría de GOLEMAN gira en torno a la idea de inteligencia emocional, afirmando que el éxito profesional se encuentra directamente relacionado con un conjunto de dimensiones y competencias emocionales que pueden desarrollarse a lo largo de la vida del individuo. GOLEMAN parte para desarrollar su teoría de que la emoción en el ser humano es anterior. Atendiendo al mismo autor, puede definirse el concepto de inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar las emociones y los estados anímicos propios y ajenos.

Por su parte, “la emoción”, según VALLEJO (VALLEJO, J; 1998) es *“el estado afectivo que transforma de un modo momentáneo, pero brusco, el equilibrio psicofísico del individuo”*. Por ello GOLEMAN, señala que es gracias a las emociones como los seres humanos pueden hacer frente a situaciones demasiado complejas como para ser resueltas únicamente de manera racional y afirma que las personas emocionalmente desarrolladas gozan de una situación más aventajada en todos los campos de la vida: *“(...) son más eficientes y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad”*.

Esta nueva teoría, tendrá una trascendencia fundamental a la hora de llevar a cabo evaluaciones del desempeño, sugiere nuevos métodos para ello, basados en el análisis de los componentes de la inteligencia emocional y por ello, se relaciona directamente con el objeto de este Trabajo de Fin de Grado y será posteriormente tenida en cuenta de especial manera a la hora de plantear el sistema de evaluación del desempeño propio.

2.3 Sistema de Retribuciones

2.3.1 ¿Cómo deben motivar los Recursos Humanos?

Previamente se ha llevado a cabo una reseña acerca de las principales teorías sobre la motivación, pero es preciso recordar que además, una dirección eficaz siempre colaborará a la consecución de unos subordinados motivados. Así, existen algunas líneas generales que lo demuestran claramente, debe fomentarse la delegación de autoridad y responsabilidades, reconocer los méritos de los trabajadores a través de un feedback, es necesario también que éstos se encuentren al tanto de sus progresos y que se sientan parte del entramado organizacional haciéndolos partícipes de las decisiones que conciernen a su trabajo (ECHAVARRÍA, M; 2012). Pero, sin lugar a duda, resulta fundamental, para mantener activa la motivación del trabajador que tanto la remuneración como la promoción de los mismos se corresponda con sus méritos y esfuerzos invertidos. No radica únicamente en una cuestión ética, sino que será la propia organización la más interesada en que las remuneraciones de sus trabajadores sean las adecuadas, en tanto que desee retenerlos y que los puestos de trabajo se encuentren cubiertos por las personas más capacitadas para ello, pues de otra forma, podría darse la

frustración de éstos. Como se puede observar, la motivación de los individuos no radica únicamente en incentivos extrínsecos, sino que a medida que avanzan las diferentes tareas a desarrollar, también habrá de modificarse el modo en el que se retribuye a los trabajadores (HELLRIEGEL, D; SLOCUM, J; 2004)

La mayoría de las empresas siguen confiando en un sistema basado en motivadores extrínsecos. Y aunque los motivadores extrínsecos funcionan en algunas situaciones, tienden a fracasar con empleados que potencialmente están intrínsecamente motivados. Diversos estudios a lo largo de los últimos años han identificado las condiciones que promueven la motivación intrínseca (ATALAYA, C; 1999.) (GONZÁLEZ, C; 2003). Por ello, el presente epígrafe pretende centrarse en cómo ha de llevarse a cabo la motivación de los recursos humanos, cómo debe desarrollarse el sistema de incentivos.

La organización, una vez captados los recursos humanos que necesita para lograr la consecución de sus objetivos, debe preocuparse por lograr el compromiso de éstos con la empresa, para lo cual deberá motivarlos, estimular su capacidad de creatividad, así como de innovación.

Hace tiempo que dejó de considerarse al hombre, en el plano empresarial, como un mero individuo económico, es por ello, que en la actualidad al hablar de sistema de incentivos, no se hace referencia únicamente al sistema de retribución económica, incentivos extrínsecos, sino que cabe dedicar especial atención al sistema de retribuciones intrínsecas.

2.3.2 Sistema de Retribución

Como acaba de observarse el sistema de retribución que una empresa elija afectará de manera directa el comportamiento de sus empleados, por lo que desempeñará un papel fundamental en la consecución de los objetivos marcados por la organización.

El sistema de retribuciones elegido por la organización deberá ser capaz de motivar a los empleados, atraerlos, retenerlos en sus puestos y lograr que se sientan vinculados a los objetivos perseguidos por la empresa, así como funcionar como

elemento de equidad. En última instancia el fin fundamental que se busca es la eficacia y la eficiencia en la empresa.

Podrá hablarse de un sistema eficaz, en aquellos supuestos en que sirva como elemento motivador, traiga consigo una mejora en la calidad del rendimiento y que éste sea mayor, así como una disminución de los costes del proceso (GARCÍA, M; 2012). Un sistema de retribuciones es equitativo internamente si se colocan en el mismo nivel salarial aquellas actividades semejantes, desempeñadas con rendimientos similares. Y, externamente, si existe equidad con respecto al mercado. Sin embargo, esto no implica que en puestos de trabajos iguales se haya de percibir la misma retribución, pues no siempre todos los trabajadores desarrollan su actividad con la misma eficiencia, por lo que será justo, aquel sistema de retribuciones que recompense a los trabajadores de acuerdo con sus conocimientos y habilidades, así como en función de la contribución que cada uno de ellos aporte a la consecución de los objetivos de la empresa.

Además, y en todo caso, deberá de responder a la normativa y legislación vigente que regule la materia laboral.

La retribución total percibida por los empleados, responde a una parte de retribución extrínseca, y a otra parte intrínseca (LAWLER, E; 1986)

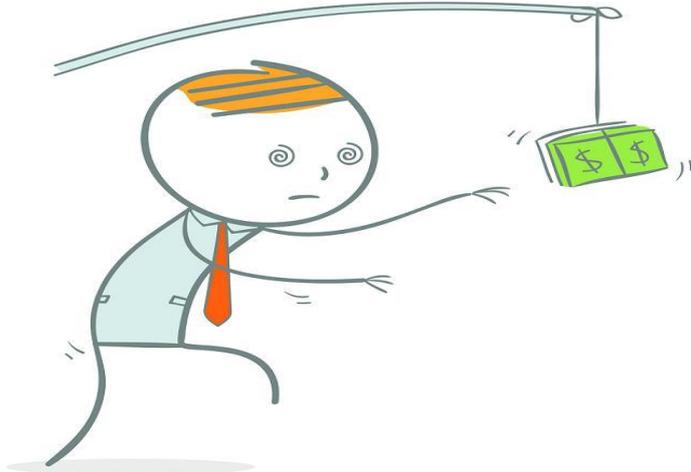
La retribución extrínseca, es la monetaria, posee dos componentes: cabe hablar de retribución directa, integrada tanto por el salario como componente fijo, y por un componente variable (que puede venir dado por ejemplo por los incrementos por méritos), dependiendo por tanto de los rendimientos particulares de cada empleado, o bien por un sistema de incentivos (comisiones). Por otro lado, en cuanto a la retribución indirecta (dentro de la retribución extrínseca), se trata de recompensas entregadas a los trabajadores, con independencia de sus cargos, con las cuales se perfecciona la retribución monetaria.

Por su parte, la retribución intrínseca, es entendida como el agregado de medidas de carácter no económico que tienen por objeto lograr la mejora del rendimiento de los empleados, podríamos citar grosso modo todas aquellas medidas orientadas a mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

2.3.2.1 Motivadores Extrínsecos

“We reward the top performers, we ignore the bottom performers”⁷

La motivación extrínseca es aquella proveniente del exterior, del afán del individuo por obtener premios o en caso opuesto, evitar ser castigado (LAWLER, E; 1986). De modo general, se suele pensar que si un determinado individuo logra una



recompensa por llevar a cabo una conducta, ésta se repetirá, del mismo modo que si un individuo es castigado por desarrollar una conducta, finalmente dejará de reproducirla.

Este tipo de motivación, sin embargo, depende de un individuo ajeno al actor de la conducta, que

puede evaluar según sus propios estándares. De tal forma que no existe seguridad de que el comportamiento que el individuo cree adecuado conduzca al logro del objetivo que promovió dicho comportamiento. En todo caso, este tipo de motivación extrínseca funciona muy bien para las tareas de tipo mecánicas, donde hay reglas sencillas y un claro objetivo a cumplir, y aun así, únicamente produce los efectos esperados en ciertos casos y en ciertas circunstancias.

2.3.2.2 Motivadores Intrínsecos

Los motivadores intrínsecos, sin embargo, excluyen toda externalidad. Son aquellos actores capaces de provocar la motivación del individuo bastándose por sí mismos. Son éstos motivadores los únicos que sin la existencia de recompensa alguna pueden explicar por qué las personas son capaces de invertir su tiempo en el desarrollo de una actividad por el mero hecho de disfrutarla mientras se lleva a cabo. Esto es lo que se conoce como motivación intrínseca, la cual ha permanecido en la sombra durante un gran tiempo, pues no fue, sino en los estudios más recientes y en las teorías emergentes (GLUCKSBERG, S; 2003) (PINK, D; 2009) sobre motivación donde se

⁷ PINK, D.: cita obtenida en <http://speakingfrog.com/?tag=psychology-sociology>

destaca la importancia y la potencialidad de la motivación intrínseca. Sin que ello signifique abandonar las funciones que generan los motivadores externos.

A pesar de conocerse que los motivadores intrínsecos son aquellos capaces de mejorar el rendimiento de los empleados, al tiempo, que mantienen elevada la motivación de los mismos, son pocas las organizaciones que encaminan sus sistemas de retribución a fomentar estos motivadores. Pues la motivación intrínseca sólo se desarrolla cuando una organización fomenta la autonomía, promueve un sentido de maestría y genera un sentimiento de propósito (MAUBOISSIN, M; 2011).

Con autonomía se quiere decir que se tiene un sentido de “voluntad y elección”, mientras que la falta de ella se asocia con “la experiencia de presión y la exigencia para obtener determinados resultados que están fuera de mi control”.

Maestría, es hacer un trabajo cada vez mejor, este es el segundo componente de la motivación. Para que un empleado se implique en una actividad debe sentir que su capacidad le permite superar el desafío que supone realizar la tarea. Las tareas que son demasiado fáciles o demasiado difíciles reducen la motivación.

La parte final de la motivación intrínseca es el propósito, un sentimiento de servir a un objetivo que va más allá de uno mismo. El propósito a menudo viene acompañado de la pasión.

3 Evaluación del Desempeño en el marco empresarial

Una vez examinado el comportamiento humano y su motivación, corresponde en este epígrafe iniciar el análisis teórico del desempeño con objeto de conocer esta herramienta de la que dispone la empresa, y que además supone el objetivo fundamental de este trabajo de investigación.

Uno de los retos más importantes que se despliega ante las empresas en nuestros días, es el desarrollo de su actividad en entornos cambiantes y turbulentos, lo que les exige para poder orientar su actividad a la consecución de los objetivos establecidos, ser capaces de mantener un grado de competitividad frente a sus adversarias elevado, para lo cual no es suficiente contar con los medios y herramientas, sino que es preciso que las organizaciones empresariales cuenten con una clara estrategia, en la que goce de especial importancia tanto la planificación como el control de la misma, pues únicamente de este modo se logrará la consecución de los fines últimos perseguidos por la empresa (VILLEGAS, A; 2008).

Todas las empresas se instituyen con unos objetivos específicos a perseguir, que marcarán el rumbo de las mismas, y servirán de guía para orientar las distintas actividades a su consecución. En base a estos objetivos las empresas establecen sistemas de planificación, que les permiten adecuar los objetivos generales perseguidos por la organización a cada uno de los departamentos que la integran, así como sistemas de control. En este nuevo epígrafe se pretende hacer un recorrido por el estudio de la planificación empresarial, fijación de objetivos, y de manera específica ahondar en los sistemas de control de las empresas, con especial referencia al sistema de evaluación del desempeño.

3.1 Contexto Empresarial

3.1.1 Fijación de Objetivos en la Empresa

En tanto que la evaluación del desempeño es una herramienta empleada para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual llevada a cabo por los trabajadores, puede evidenciarse la gran importancia que los primeros poseen dentro del proceso de Evaluación del Desempeño. Los objetivos son

las metas en base a las cuales llevan a cabo sus actuaciones las empresas, es decir, los objetivos muestran los resultados que la organización pretende alcanzar.

“Saber hacia dónde queremos ir, aumenta nuestras posibilidades de llegar”⁸

Los objetivos juegan, además, un papel fundamental en el proceso motivacional, y como consecuencia en el proceso promovedor del desempeño. Tal y como describen en sus estudios innumerables autores, entre otros BLANCHARD (BLANCHARD, O; 1998) recalca la necesidad de que los objetivos hacia los que se encamina la empresa deben vincular a los objetivos individuales asignados a cada trabajador, en tanto que solo de este modo los trabajadores podrán identificarse con los objetivos estratégicos de la empresa. Por otra parte, MOLINA (MOLINA, 2001) supone que asociados a la motivación concurren otros procesos, emoción, intensidad, dirección y persistencia. Explicando que la distancia entre los objetivos y su alcance, suponen un factor importante en la emoción y en la dirección del comportamiento. Por otro lado, añade que la importancia que se le concede al objetivo y su deber con el mismo, producen un efecto en la intensidad y en la permanencia del factor motivacional. Lo que me lleva a plantear que el adecuado establecimiento de los objetivos incide directamente en el comportamiento de los trabajadores, llevándolos a desempeñar mayores esfuerzos, centrar su atención en los aspectos más relevantes y desarrollando estrategias para poder alcanzarlos. Pues en tanto que existan objetivos individuales asignados, los trabajadores percibirán la relación directa existente entre sus acciones y el logro de un propósito⁹.

Como anteriormente se ha puntualizado, los objetivos de una organización son los resultados o metas a los que se pretende llegar, pero para que éstos lleguen a tener efectivamente la utilidad que de ellos se pretende conseguir es necesario que cumplan con un conjunto de características.

⁸ DASÍ, A; DOLZ, C; FERRER, C; IBORRA, M. (2006): *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Paraninfo, Madrid.

⁹ Pues en ocasiones los trabajadores no establecen la relación entre su actividad y el objetivo estratégico de la empresa, no observan la importancia de sus acciones en la consecución del mismo, por ello es necesario la fijación no sólo de los objetivos globales de la organización, sino también de objetivos individuales donde el propio trabajador pueda claramente observar el logro del mismo), invirtiendo un mayor esfuerzo en ello y logrando mejores resultados. Los objetivos individuales, por tanto, resultan más motivadores a nivel del trabajador, y de ahí reside la importancia.

Así los objetivos deberán de ser claros y específicos, de manera que sirvan de guía para los miembros de la empresa, sólo de este modo entenderán hacia donde se dirige la organización y qué se espera de ellos. Además deben establecerse por escrito, y deben de ser fijados de forma separada, es decir, independientemente unos de otros, pues sólo de este modo se garantiza la precisión de los mismos y su plena comprensión. Si los objetivos se asignan oralmente, puede dar lugar a malas interpretaciones. Los objetivos han de ser reales, parece obvio que si se establecen objetivos imposibles, más que fomentar la motivación de los trabajadores por alcanzarlos, éstos acabarán dándolos por inalcanzables. Pero esto no implica que se fijen objetivos muy fáciles, pues tampoco estimularán a los trabajadores. Precisamente cuando se habla de objetivos reales, tendrán que ser factibles a la misma vez que desafiantes. Y finalmente, es necesario que los objetivos puedan medirse, es decir que se deberán formular en términos cuantificables, de manera que se pueda evaluar y controlar el grado de cumplimiento del mismo.

Además puede hablarse de diferentes tipologías de objetivos (DASI, A. et alia; 2006) teniendo en cuenta distintos criterios, así puede diferenciarse objetivos abiertos o cerrados en función de su especificidad, o de objetivos generales o concretos atendiendo a su nivel jerárquico, según los resultados perseguidos se diferencia entre objetivos financieros o de estrategia...etc.

3.1.2 Planificación en la Empresa

Una vez analizada la importancia del correcto establecimiento de los objetivos en la organización, a continuación se estudiará brevemente la necesidad de que éstos sean acompañados de una planificación adecuada.

Pues sólo una adecuada planificación proporciona los instrumentos necesarios para poder definir quién o quiénes, cuándo y de qué manera han de llevarse a cabo cada una de las actividades necesarias para alcanzar las metas fijadas por la empresa. Por todo esto, la planificación resulta una de las funciones elementales del proceso de dirección de una organización empresarial. La planificación de la empresa realiza una proyección de la vida de la organización en un futuro, pero teniendo siempre en consideración el entorno social y económico que la rodea (BRAVO, J; 1997).

“Proceso de decisión que tiene la característica de ser anticipado, a través del cual, se pretende conocer o decidir”¹⁰

En definitiva, la planificación tiene como función el diseño y posterior ejecución de planes de acción, es decir, supone desarrollar proyectos a cerca de las diferentes acciones que se deberán realizar para alcanzar los objetivos a lograr establecidos por la organización. Como se puede observar, una correcta planificación será necesaria en toda organización, pues es ésta la encargada de proporcionar una dirección y sentido en el desempeño, además una buena planificación empresarial trae consigo el aumento de la coordinación en el desempeño de las actividades, todo ellos orientado a conseguir un incremento en las probabilidades de consecución del éxito.

Del mismo modo que con los objetivos, pueden diferenciarse distintos tipos de planificación atendiendo al objeto que persiga, así puede distinguirse entre planificación estratégica y táctica; formal e informal, o atendiendo al grado de especificidad: planificación satisfactoria, óptima o adaptativa.

3.1.3 Control en la Empresa

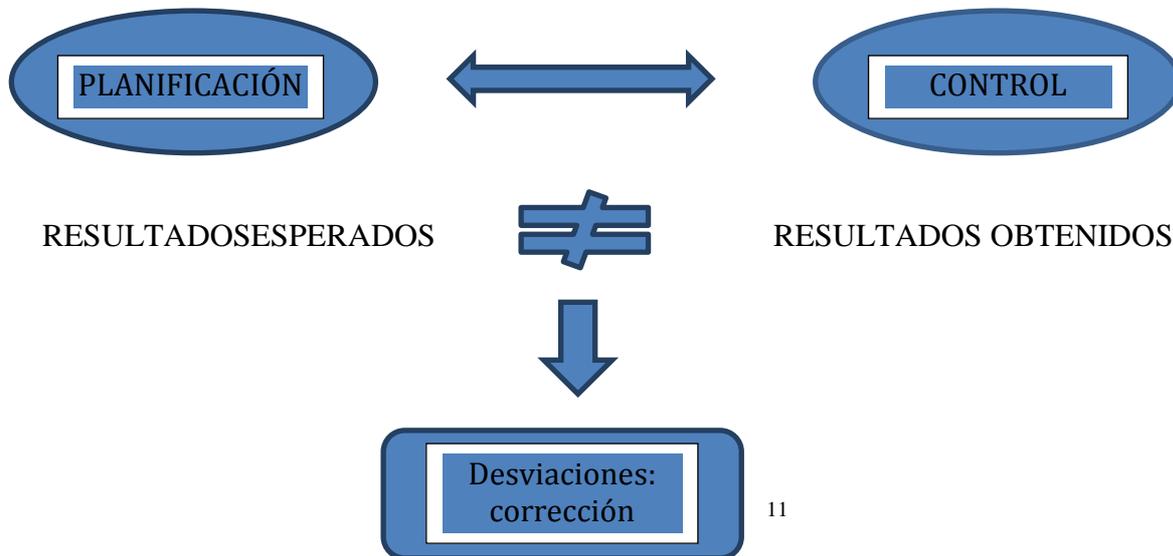
Para obtener una definición del término control se abordarán los conceptos ofrecidos por diferentes autores para explicar este término, así, FAYOL ya indicaba que puede definirse el control como la acción por la cual se verifica si todo se realiza conforme al plan adoptado, instrucciones impartidas y principios establecidos, teniendo la finalidad de señalar errores y faltas con el fin de que se reparen y evitar su repetición (FAYOL, H; 1916).

Stephen ROBBINS (ROBBINS, S; 2004) define el control como el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.

¹⁰ Cita obtenida de:

[HTTP://WWW.FCJS.URJC.ES/DEPARTAMENTOS/AREAS/PROFESORES/DESCARGA/STSYWTRR/TEMA%205%20PLANIFICACION%20Y%20CONTROL.PDF](http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/Descarga/STSYWTRR/TEMA%205%20PLANIFICACION%20Y%20CONTROL.PDF)

Por su parte, James STONER (STONER, J; 1996) manifiesta que el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.



El control, por tanto, puede definirse como aquel proceso a través del cual se desarrolla un seguimiento de las actividades de la empresa con el fin de comprobar que se llevan a cabo según lo planificado para que cualquier desviación pueda ser corregida. El proceso de control supone una herramienta muy importante para la empresa ya que permite a los directivos comprobar la adaptación de la acción a los objetivos previamente establecidos, es por tanto también un instrumento muy dinámico. El proceso de control se encuentra íntimamente ligado al de planificación, en tanto que el control busca que se cumplan los objetivos propuestos y que se desarrollen correctamente los planes establecidos para su consecución.

El control por lo tanto, trata de cumplir dos funciones primordiales (PEREZ, E; 2002), en primer lugar, tiene por objeto corregir y medir la actividad empresarial para lograr los objetivos y planes; y también permite cambiar los objetivos y planes si se vislumbra que estos no se adaptan a la realidad empresarial. Por lo que en el proceso de control pueden identificarse tres etapas, medición (mide los objetivos obtenidos de las actividades que se desarrollan), comparación (permite determinar si existe una

¹¹ Fuente: elaboración propia.

desviación entre el resultado obtenido y el estándar esperado) y finalmente, una tercera fase de corrección de dichas desviaciones.

Las organizaciones cuentan con diferentes sistemas de planificación y control para asegurarse de que los objetivos y las actividades desarrolladas, encaminadas a la obtención de los mismos se están llevando a cabo correctamente, y en caso de percibir desviaciones, que éstas sean corregidas a tiempo. A continuación, la investigación se centrará en uno de estos, el Sistema de Evaluación del Desempeño, que constituye el núcleo central de este Trabajo de Fin de Grado.

3.2 Evaluación del Desempeño

3.2.1 Concepto

Resulta fundamental, en primer lugar, definir qué se entiende por *desempeño*, y en qué consiste un sistema de evaluación del mismo, para poder a partir de ahí, iniciar el estudio en profundidad de los elementos necesarios para lograr la comprensión del funcionamiento e importancia que este sistema de control supone para la empresa.

Se entiende por *desempeño* el grado en que los empleados de una organización cumplen con los requisitos de su trabajo y los objetivos marcados para el puesto concreto que desempeñan (CHIAVENATO, I; 2000). El sistema de evaluación del desempeño, por su parte, supone uno de los sistemas de control, de los que dispone la empresa, en concreto, supone un método para apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento que aporta cada una de las personas de la organización. La evaluación del desempeño se realiza en base al trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales. La evaluación del desempeño se encuentra, por tanto, directamente relacionada con el grado de eficacia con el que el trabajador lleva a cabo sus funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo que desempeña (ALLES, M; 2006).

Como puede observarse, este sistema de control se encuentra íntimamente ligado a los objetivos y planificación, lo que hace esencial que se haya llevado a cabo anteriormente una breve referencia a los mismos para una mejor comprensión del sistema de evaluación del desempeño.

3.2.2 Principios básicos

Parece claro, que tal y como se deduce del concepto de Evaluación del Desempeño, ésta se centra en el desempeño de la persona, del trabajador, durante un periodo de tiempo.

Al tratarse de uno de los sistemas de control de los que la organización dispone, debe de estar integrada en la política general del departamento de recursos humanos, al mismo tiempo que cuenta con el apoyo de la dirección y se encuentra acorde con la cultura empresarial.

Uno de los principios básicos con el que se debe de trabajar para que la evaluación del desempeño cumpla su función¹² es que ésta en ningún caso puede considerarse como un examen unidireccional, sino como una revisión y contraste de opiniones orientado hacia el futuro y la mejora de la actuación para prevenir la repetición de los mismos errores, nunca como una sanción. De este principio básico se desprenden una serie de principios que han de ser tenidos en cuenta para poder llevar a cabo posteriormente la implantación de este sistema. Así, la evaluación del desempeño está dirigida a lo que la persona hace, y en ningún caso a lo que “es”; debe estar basada en hechos fiables y coherentes, nunca en meras opiniones. Todo ello se ve reforzado en tanto que debe ser plantearse como un proceso continuo y no haciendo referencia a un hecho concreto puntual. Y únicamente serán consideradas medidas del rendimiento adecuadas aquellas puedan ponerse en práctica y sobre las que las personas que realizan el trabajo pueden influir. Se trata por lo tanto de que posea efectos proactivos y no reactivos, de los que se pueda obtener una mejora (PEREZ, J; 1999).

De estos principios básicos que deben regir la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, puede deducirse que existen varios elementos de la organización que despliegan efectos sobre el desempeño. Así en todo caso la evaluación del desempeño debe situarse siempre en concordancia con la filosofía de la organización y con la misión empresarial, del mismo modo que no podrá oponerse a la cultura interna de la misma. La estructura organizativa y el proceso de la toma de

¹² Recordemos que la Evaluación del Desempeño tiene por objetivo fundamental lograr la mejoría en la empresa de aquellas acciones que se han llevado a cabo obteniendo resultados distintos a los esperados.

decisiones, así como los métodos operativos y las características y contenido del propio puesto también influyen en la misma. Otros elementos que pueden inferir en ella son la función y políticas que lleve a cabo el departamento de recursos humanos, íntimamente ligado a la implantación de este sistema, los métodos de compensación y las oportunidades de promoción y carrera interna en la empresa, la capacidad de formación y desarrollo profesional, como también la comunicación interna.

Como puede apreciarse, el sistema de evaluación de desempeño supone un proceso complejo que se ve afectado por innumerables elementos que forman parte de la organización y que han de ser tenidos en cuenta para que este sistema consiga lograr con éxito los resultados esperados.

3.2.3 Objetivos en la Evaluación del Desempeño

A pesar de haber analizado con anterioridad la importancia con la que cuenta la correcta fijación de objetivos a nivel general, también se ha estudiado que es necesario establecer también objetivos a nivel individual donde el trabajador vea reflejado su trabajo y esfuerzo que sirvan de elemento motivacional en el desarrollo de sus actividades. Pues conviene recordar que los objetivos son las metas en base a las cuales llevan a cabo sus actuaciones las empresas, es decir, los objetivos muestran los resultados que la organización pretende alcanzar, lo que a nivel individual de cada trabajador se traduce en que los objetivos reflejan el correcto desempeño de sus tareas laborales, alcanzando o no los objetivos que se esperaba de ellos.

De cara a la implantación de una Evaluación del Desempeño, los objetivos individuales que se le establezcan a cada trabajador en función de su puesto y responsabilidades deben de cumplir una serie de características. Los objetivos, en primer lugar, tienen que ser compatibles entre sí, de modo que al establecer más de un objetivo a una misma persona, éstos no se contradigan. Es recomendable que no sean excesivamente numerosos y que se establezca de forma clara el ciclo temporal en el que deben ser cumplidos. Y, es necesario que se establezcan de manera personal para cada subordinado. Del mismo modo, tal y como se explicó previamente, resulta fundamental de cara a que los objetivos resulten efectivos que se expresen en términos concretos, que

sean mensurables, de tal manera que puedan identificarse, en el caso de que las haya, desviaciones y que resulten ambiciosos al mismo tiempo que alcanzables.

Además de estas características capitales que como mínimo deben cumplir los objetivos, existen autores, tales como BLANCHARD y JOHNSON (BLANCHARD, K; JOHNSON, D; 2001), que definieron una serie de pasos que deben de seguirse a la hora de llevar a cabo el establecimiento de objetivos individuales, a los que denominan “*Objetivos de un minuto*” y que han de cumplirse para desarrollar una correcta implantación de la evaluación del desempeño. Estos autores hacen especial hincapié en que es necesario explicar al subordinado lo que debería ser una adecuada conducta en torno al logro del objetivo que se persigue, es decir, que el trabajador conozca los estándares del desempeño esperados para él, además recalcan la importancia de que los objetivos se presenten por escrito en una única página, sin que cada uno de ellos supere las 250 palabras y finalmente fijan el número ideal de objetivos a establecer por persona entre tres y seis. Todas estas características serán tenidas en cuenta y llevadas a la práctica en el cuarto de los epígrafes del presente trabajo donde se desarrollara un simulacro de implantación de un sistema de evaluación del desempeño.

Seguidamente, y para centrarnos propiamente en el sistema de Evaluación del Desempeño, es necesario orientar este epígrafe a la diferenciación entre los objetivos cuantitativos y cualitativos, ambos objetivos a evaluar a través de este sistema.

En cuanto los objetivos cuantitativos, son medibles, persiguen el logro de resultados concretos. Por tanto, el resultado es material, verificable. Los objetivos cuantitativos, tratan de medir resultados derivados de las acciones de la estrategia de la Organización y descripción de funciones. Se trata de indicadores de medida, la medición de objetivos se lleva a cabo a través de la verificación de los indicadores de medida, y a través de la apreciación de los indicadores para la evaluación de forma objetiva pero flexible (incidentes que hayan podido condicionarlos).

Los objetivos cualitativos, por su parte, son subjetivos. Hacen referencia a cuestiones inmateriales y de apreciación difícil, pues refieren a circunstancias de tipo personal, tienen que ver con la forma de actuación de las personas. Los objetivos cualitativos tratan de medir resultados derivados de valores y factores de conducta, por

ello, requieren la objetivación de conductas, y por tanto estos objetivos deberán de ser específicos para cada persona.

Al tratarse de objetivos de muy diferente clase, la medición de su logro se llevará a cabo de distinta forma. Por su parte, en el caso de los objetivos cuantitativos su logro se medirá basándose en la revisión de los indicadores de medida; mientras que si de los segundos se tratase, el logro de los objetivos cualitativos se basa en la apreciación del supervisor (STUBBS, E; 2004).

Resulta fundamental, con independencia de cualquiera que sea el objetivo que se esté midiendo, la forma en que se realice la evaluación y cobra especial importancia la forma en que se comunique a la persona evaluada.

Del mismo modo, cabe añadir que también un liderazgo efectivo es necesario para que el Sistema de Evaluación del Desempeño se desarrolle exitosamente, y que ésta cuente con el compromiso y soporte de la dirección de la empresa,; y, en general, que ésta se encuentre adaptada a la situación concreta de la organización, su estilo de dirección, misión, valores y otras características específicas (ILLUECA, L; 2002).

4 Planteamiento de un Sistema de Evaluación del Desempeño

Tras el estudio del comportamiento humano y su motivación; y el posterior análisis teórico del sistema de evaluación del desempeño, resulta fundamental no perder de vista el objeto de este trabajo de fin de grado, el planteamiento de la construcción de un modelo propio de plan de evaluación del desempeño de cuya implantación se puedan obtener resultados que sean de utilidad para orientar a la organización a obtener mejores resultados y actuar con una mayor eficiencia en el trabajo.

Después de la investigación llevada a cabo hasta el momento, no cabe duda de que la Evaluación del Desempeño es una de las herramientas más completas y eficaces de las que dispone el departamento de recursos humanos para adecuar las tareas a los trabajadores y medir el nivel de realización de éstas, con vistas a lograr la mejor distribución de las tareas entre los trabajadores de cara a obtener unos resultados más eficaces. Pero no sólo supone una herramienta con la que cuenta la dirección de la empresa sino que del mismo modo, también resulta una de las mejores formas de comunicación para los trabajadores, a través de la cual pueden hacer valer sus opiniones y mejorar su situación, pues se pretende un plan de mejora de la actuación a través de los resultados que se obtengan.

Sin perder de vista el objetivo de este epígrafe del Trabajo de Investigación, elaborar el planteamiento de un plan de Evaluación del Desempeño para extraer resultados y conclusiones del mismo, previamente se ha optado por llevar a cabo una aproximación a esta herramienta para conocer la incidencia de la misma en la actividad empresarial a través de entrevistas en profundidad a cinco directivos del departamento de recursos humanos de diferentes empresas, pues será a partir de los resultados obtenidos de estas entrevistas los datos a partir de los cuales se iniciará la construcción del plan que se pretende implantar.

4.1 Aproximación a la Evaluación del Desempeño en el mundo empresarial: Entrevista en profundidad. Análisis cualitativo.

En este apartado se presenta el análisis de la entrevista en profundidad que se ha llevado a cabo a siete directivos del departamento de Recursos Humanos¹³, todos ellos al mando de entre cinco y trescientas personas y pertenecientes a distintos sectores de la actividad empresarial, de modo que de ellas se pueda extraer un enfoque más enriquecedor de cara a lograr una visión más amplia y poder establecer una breve comparación sectorial. Todo ello refuerza la gran importancia de la implantación de planes de evaluación del desempeño en las organizaciones y la incuestionable relación de éstos con la obtención de unos mejores resultados.

Así pues, los puntos sobre los que se incide en la entrevista son aquellos que se han considerado los aspectos más problemáticos del día a día en el trabajo. Se han llevado a cabo cinco cuestiones específicas de respuesta cerrada y una última pregunta que permitiese dar respuesta de forma muy abierta y amplia, ya que el objetivo de la entrevista era obtener en cada caso la máxima información posible tal y como brotara de las ideas, pensamientos y sentimientos de los entrevistados.

Antes de comenzar el análisis de las entrevistas, se describirá de manera más exhaustiva la metodología seguida, y se hará una breve presentación de las personas entrevistadas y el sector en el que operan. Como método de recogida de información, se ha usado un cuestionario realizado, en función del caso, cara a cara, vía telefónica o a través del correo electrónico. Las preguntas del cuestionario se elaboraron teniendo en cuenta tanto los objetivos perseguidos, como a las personas a las que se dirigía el mismo. La primera de ellas, *¿Emplea el método de la Evaluación del Desempeño en su empresa?*, servía de filtro, en ninguno de los casos los entrevistados respondieron negativamente. La segunda pregunta: *¿Qué objetivo persigue con la implantación de un plan de evaluación del desempeño?* Trataba de identificar con qué finalidad se emplea el método de la evaluación del desempeño en los diferentes casos consultados. La

¹³ Todas las entrevistas realizadas se encuentran recogidas en el epígrafe *Anexos*, dada la limitación de espacio, constituyendo el Anexo I. Se han incluido en el trabajo tal y como las llevaron a cabo los entrevistados, de ahí la diversidad de formatos.

siguiente cuestión, *¿En qué basa el Plan de Evaluación del Desempeño?*, tenía por objeto determinar el fundamento del plan de desempeño en cada empresa, acotando así el objeto de examen. La cuarta cuestión, *¿De dónde provienen los problemas cuando un trabajador no obtiene los resultados esperados?* Buscaba delimitar el origen del fracaso en el desempeño laboral de los trabajadores, que habrán de ser corregidas. A continuación se indagó en los fallos del proceso de evaluación del desempeño, *¿Por qué considera que el Sistema de Evaluación del Desempeño puede fallar?*, para conocer los puntos débiles del proceso. En último lugar, se planteó una pregunta de carácter abierto, *cuáles considera que son las claves fundamentales sobre las que se sostiene el sistema de la evaluación del desempeño*, que permitiera a cada interlocutor exponer con mayor o menor amplitud su posición. Se buscaba con esta pregunta el cierre del cuestionario proporcionando a los entrevistados un espacio de libertad para tratar lo que cada uno de ellos considerara más relevante en el proceso.

Se pretendía examinar la situación en diferentes sectores de la economía con el objeto de ofrecer una visión global, eligiendo en cada uno, una empresa que pudiera resultar representativa del mismo, a la vez que accesible para la investigación¹⁴. Los sectores examinados y las empresas son los siguientes: en el sector de la hostelería se contactó con el director del hotel H10 MELONERAS; en el sector de la promoción inmobiliaria intervino la responsable de RRHH de la empresa POLICAN; en el marco jurídico se consultó a un despacho notarial colectivo, NOT. CENTRO C.B. en la persona de uno de los socios; también se contactó con el responsable de RRHH de una empresa de automoción; en el sector audiovisual se contactó con el gerente de VIDEOREPORT CANARIAS SA; en el sector de instalaciones eléctricas colaboró el responsable de RRHH de la empresa ELEC NOR SA. Por último, en el área de alimentación intervino para colaborar en la investigación la jefa de personal de la empresa DINOSOL SA. Se trató de homogeneizar el marco geográfico de las empresas encuestadas, que se fijó en el archipiélago canario, tanto por la facilidad de acceso a las personas entrevistadas, como por su aislamiento geográfico que determina un microcosmos laboral.

¹⁴ Se contactó también con una empresa del sector sanitario para completar el panel, sin obtener respuesta.

4.1.1 Análisis de las respuestas.

Con respecto de la primera pregunta del cuestionario, cabe subrayar que todas las empresas encuestadas utilizan como herramienta la evaluación del desempeño. En la segunda pregunta, si bien las respuestas obtenidas son muy variadas, la mayoría coinciden en que la evaluación del desempeño resulta fundamental para adecuar correctamente los objetivos a la finalidad del puesto. Todos los encuestados coinciden en la tercera cuestión, en tanto que existe unanimidad en la necesidad de basar los planes de evaluación del desempeño en todo caso en lo que las personas hacen y no en lo que son. En cuanto a las respuestas obtenidas de la cuarta pregunta, nuevamente los resultados son muy variados, si bien pudo haber sido un fallo en el diseño de la pregunta puesto que varias de las personas entrevistadas comentaron que resultaba muy difícil determinar únicamente con las opciones que se ofrecían porqué los trabajadores fracasaban, consideraban la pregunta más compleja de las opciones que se ofrecían. Con respecto a la quinta cuestión los entrevistados coinciden en que resulta de vital importancia para evitar que el sistema de evaluación del desempeño falle, el apoyo de la alta dirección de la organización, y la necesidad de transmitir y vincular a los trabajadores con el sistema, que no exista falta de información y conocimiento.

De todas las entrevistas realizadas se puede extraer como conclusión fundamental (en la que coinciden todos los entrevistados) en primer lugar, la vital importancia que el papel de la comunicación juega a la hora de llevar a cabo una evaluación del desempeño. Es más, los profesionales entrevistados, van más allá, pues hacen referencia a la comunicación como elemento fundamental no sólo para la obtención de buenos resultados en la evaluación del desempeño, sino para el correcto funcionamiento de la organización en el día a día. Una mala comunicación interna en la empresa debe de ser el primer obstáculo a superar, tal y como se deduce de los testimonios de las personas entrevistadas, esta comunicación además no debe ser un mero intercambio de información, sino que todos ellos insisten en la necesidad de asegurarse de que se ha entendido la información que se ha transmitido. Es decir, no basta con que exista comunicación entre los distintos trabajadores de la empresa, sino que debe de darse una comunicación eficaz. Pues como explican los entrevistados, de nada sirve dar órdenes si nadie las comprende y no le queda completamente claro a la persona a la que se está dirigiendo qué es lo que tiene que llevar a cabo y cómo ha de

hacerlo. La comunicación únicamente podrá ser considerada como eficaz cuando el emisor se cerciora de que su receptor, en este caso el trabajador, comprende el mensaje.

Por otro lado, y en esta misma línea, todas las personas con las que se ha conversado, se refieren a la gran importancia de las entrevistas y que estas se desarrollen en un ambiente correcto y adecuado. Y en la gran oportunidad que éstas suponen para los evaluados, pues suponen el momento en que estos pueden ser escuchados y sus ideas pueden ser tenidas en cuenta. Se insiste de manera casi permanente en todas las entrevistas en la necesidad de transmitir de manera clara la idea de que la evaluación del desempeño no es en ningún caso un examen para el evaluado, es más, uno de los entrevistados indica que resulta más bien al revés, un examen para comprobar si el departamento de Recursos Humanos ha llevado a cabo sus tareas correctamente. Para fortalecer el sistema de comunicación y asegurarse de que la evaluación del desempeño se desarrolle correctamente, los entrevistados han referido algunos de los sistemas que emplean, como llevar a cabo sesiones de comunicación para que los trabajadores se familiaricen con el concepto de “evaluación del desempeño”, que serán muy tenidos en cuenta a la hora de plantear el sistema de evaluación del desempeño propio.

Otra de las ideas que florece del análisis de las distintas entrevistas es la necesidad de contar no sólo con la aprobación de la Alta Dirección, sino como recalcan los directivos consultados, debe existir un apoyo real y un seguimiento, que denoten la involucración de la Alta Dirección en el programa de evaluación del desempeño.

Nuevamente, los entrevistados coinciden en basar los planes de evaluación del desempeño en el comportamiento de las personas y en la necesidad de contar con un equipo de trabajo motivado y consciente de que es necesaria la participación de cada uno de ellos para poder llegar a alcanzar los objetivos establecidos corporativamente.

Como bien nos explicaba la primera persona entrevistada, Don Miguel Corbatón, director del Hotel 5* H10-Meloneras, en el Sur de Gran Canaria, la evaluación del desempeño, es algo más que un sistema, citando sus palabras textuales “*es una excusa que me sirve para poder sentarme con mis trabajadores y hablar y discutir cara a cara con ellos, en un contexto mas “informal y relajado” de todo (...) es la mejor herramienta de gestión de personal con la que contamos*”.

Gracias a la información propiciada por las personas entrevistadas, a continuación se describen las etapas necesarias para la implantación de un Plan de Evaluación del desempeño y seguidamente el planteamiento del proyecto propio, objeto de este Trabajo de Fin de Grado, que hubiera sido imposible sin la colaboración de todos los profesionales que han intervenido en este epígrafe.

4.2 Etapas para la implantación del Plan de Evaluación del Desempeño.

Una vez analizados los datos extraídos de la realización de las entrevistas en profundidad, y con los conocimientos teóricos anteriormente expuestos, se inicia a continuación, en este apartado, la creación del plan de Evaluación del Desempeño.

Todo plan de Evaluación del Desempeño debe contar con una serie de etapas que se han de seguir para su correcta implementación (LEVY-LEBOYER, C; 1997): determinación de los objetivos, diseño del sistema de evaluación, fase de comunicación, y la propia implantación.

A través de este proceso se da respuesta a cuestiones fundamentales, pues esta planificación permite analizar la función, determinando cuáles serán los comportamientos requeridos, las funciones principales, objetivos perseguidos y los resultados que se espera lograr, además en esta planificación preliminar se establece la ponderación de las funciones, así habrá de evitarse ponderaciones muy pequeñas, y la asignación de valores debe de llevarse a cabo en función de su importancia, frecuencia e impacto. Es fundamental en esta planificación previa determinar cuáles serán los criterios de desempeño: cumplimiento de resultados (objetivos cuantitativos) o bien desarrollo de comportamiento (objetivos cualitativos). Por tanto, deben seguir una planificación determinada, en primer lugar cabe establecer la determinación de los objetivos de desempeño, como se ha manifestado en el presente trabajo, los objetivos juegan un papel crucial a la hora de llevar a cabo una Evaluación del Desempeño y que ésta logre los resultados esperados¹⁵.

¹⁵ No se lleva a cabo mayor explicación dado que se ha abordado en profundidad esta temática en el apartado 3.2.3 *Objetivos en la Evaluación del Desempeño*.

La segunda etapa supone el diseño del sistema de evaluación, en esta fase se identifican elementos claves como cuál es el propósito del plan, como se va a llevar a cabo la evaluación, como se llevará a cabo su implantación (cuestionarios...), de quién es la iniciativa y cómo será la participación (voluntaria o bien obligatoria).

La tercera fase supone la comunicación a la alta dirección y su aprobación, pues resultaría imposible desarrollar un plan de este tipo sin contar no sólo con la aprobación sino con el apoyo de la alta dirección de la empresa.

En cuarto lugar, se procede a la implantación en sí misma del plan de Evaluación del Desempeño, esto supone la puesta en práctica del mismo, sin embargo, esta fase no asegura el éxito del mismo, si no va acompañada de la última de las fases y fundamental, el mantenimiento y control del sistema.

A continuación se presentan estas etapas aplicadas:

4.2.1 Planificación

Partiendo del estudio de las diferentes etapas que ha de seguirse para llevar a cabo la implantación de un sistema de Evaluación del Desempeño, para crear un planteamiento del que parta el sistema propio es necesario cuestionarse en primer lugar, ¿Quién lo va a llevar a cabo? ¿A quién se le va a implantar? ¿Cuál será su finalidad? ¿En qué plazos se desarrollará?

Pues bien, el Trabajo de Fin de Grado se centra en el planteamiento de un plan para evaluar el Desempeño en la empresa XXX, empresa del ramo de distribución de alimentación. El Plan será llevado a cabo por el departamento de Recursos Humanos, acompañado por los jefes del área a cuyos trabajadores se les vaya a aplicar. Se trata de una prueba piloto dentro de la empresa, de modo que en función de los resultados obtenidos se extendería este sistema de evaluación a otros campos de la misma empresa. En este caso, se implementará el sistema de evaluación a los cinco comerciales que integran el departamento de ventas, por lo que desarrollarían el plan el departamento de Recursos Humanos junto con los jefes del área comercial, partiendo siempre de que se cuenta con el apoyo de la alta dirección de la empresa. De entre ellos se elige a su vez, un *Coordinador del Proceso* y se crea la Comisión de Evaluación, es decir se determina el conjunto de personas que ejercerán de evaluadores, en este caso al tratarse de un plan a implementar en una pequeña empresa se contará únicamente con un evaluador

(RRHH), sin necesidad de elaborar dicha comisión. Tanto el departamento de Recursos Humanos como los Jefes del área comercial implicados se encontrarán a disposición de los trabajadores en todo momento del proceso. A la cuestión de la finalidad, el plan de evaluación se establece para determinar la retribución variable que les corresponderá a los comerciales.

En cuanto al plazo en el que se desarrollará el sistema, se pretende llevarlo a cabo en el plazo de un año¹⁶, la implementación del sistema comenzaría en el mes de Noviembre de 2015, finalizando en el mismo mes del año 2016, permitiendo así tenerlo en cuenta en el ejercicio natural siguiente:

- Noviembre 2015: Sesión de comunicación del sistema a los trabajadores: se presenta una exposición para los comerciales repartidos en grupos, donde se les explica en qué consiste la implementación del sistema.
- Diciembre 2015: Entrevista Inicial: juega un papel fundamental la comunicación entre el evaluador y el evaluado¹⁷.
- Junio 2016: Revisión: pretende identificar desviaciones para proceder a su mejora y evitar que se prolonguen. Además se atiende a las observaciones facilitadas por el comercial, así como a factores externos que puedan haber afectado al cumplimiento de los objetivos. A partir de esta primera revisión podremos proponer retoques en los objetivos para adecuarlos a la situación real, así como planes de mejora, orientados a la consecución de los resultados esperados.
- Noviembre 2016: Revisión final: ¿Se han cumplido o no los objetivos? En función de los resultados obtenidos se procederá a determinar mediante las ponderaciones correspondientes la retribución variable que corresponde a cada comercial. Estos resultados se presentan a la alta dirección para comenzar su aplicación en el ejercicio siguiente.

4.2.2 Determinación de Objetivos

En tanto que se trata de implementar un sistema de Evaluación del Desempeño con objeto de establecer la retribución variable que va a corresponder a cada uno de los

¹⁶ Ver Cronograma recogido en el epígrafe *Anexos*, como Anexo II.

¹⁷ Posteriormente, se abordará el análisis de la entrevista inicial con más profundidad.

comerciales de la empresa se atenderá tanto a objetivos de corte cualitativo como cuantitativo. En el caso que nos ocupa al tratarse de una empresa pequeña en la que los comerciales operan en el mismo ámbito geográfico se establecerán prácticamente los mismos objetivos para todos ellos.

Tabla 2: Objetivos Cuantitativos.

Definición	Objetivo	Indicador de Medida
Gestión de recursos	% más de Beneficio	Beneficio
Incremento ratio: Ventas/Gasto pers.	+ X%	Ratio Ventas/Gasto pers.
Nuevas cuentas	X por zona	
Introducir producto en nuevas zonas	X productos	Encuestas de Satisfacción
Beneficio neto de X producto	X Euros/mes	Beneficio neto al mes
Reducción de Incidencias	% de reducción	Registro de Incidencias

Tabla 3: Objetivos Cualitativos.

Definición	Objetivo	Indicador de Medida
Gestión de Equipos (desarrollo de capacidades)	---	Menor rotación, reuniones periódicas, mejor coordinación

Capacidad de Liderazgo	---	Define estrategias, es capaz de motivar, programa el trabajo
Orientación al cliente	---	Identifica y satisface necesidades

Estos objetivos además, en las fichas que se entregan a los evaluados en la entrevista inicial¹⁸ se encuentran presentados junto con unos estándares y una ponderación, tal y como se presenta en la ficha que se recoge en los Anexos.

4.2.3 Diseño del sistema de Evaluación

Tabla 4: Diseño del sistema de evaluación.

Elementos	
Propósito	Calificación
Evaluación	Cualidades - Resultados
Evaluador	Jefes del área comercial + RRHH
Consecuencias	Retribución Variable
Implantación	Distribución de cuestionarios
Iniciativa	RRHH
Participación	Obligatoria

¹⁸ Ver en el epígrafe *Anexos*, como Anexo III.

El diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño supone la síntesis de los aspectos claves que van a definir el plan de evaluación a implantar. En este apartado, se presenta en forma de tabla resumen. En ella se puede apreciar como el sistema que va a llevarse a cabo es de calificación, aunque en ningún caso debe ser percibido por los trabajadores como un medio de castigo o reprimenda. Además la tabla pone de manifiesto de nuevo, algunos datos que ya eran conocidos, cómo quiénes serán los evaluadores, correspondiendo esa tarea a los jefes del área comercial, así como al personal de recursos humanos, que buscan obtener como consecuencia la determinación de la retribución variable. Uno de los aspectos más relevantes de esta tabla es el medio de implantación, en este caso se ha pensado que el método más fácil para la puesta en práctica sea la distribución de cuestionarios (las fichas mencionadas con anterioridad) en el que se describa una manifestación de un comportamiento susceptible de ser calificado atendiendo a una escala. Este método parece el más adecuado en tanto a que resulta de fácil comprensión y aplicación, y proporciona una visión integrada.

4.2.4 Proceso de implantación

Una de las conclusiones más importantes, extraídas de las entrevistas es que para que la implantación del sistema de evaluación del desempeño se logre con éxito, es necesario que todas las personas que forman parte de él se encuentren involucradas con el mismo. Por tanto, en este caso, resulta fundamental que tanto los comerciales a los que se va a someter a esta evaluación, como a los jefes del departamento, como las personas encargadas del departamento de recursos humanos, así como la alta dirección de la empresa acepten este sistema. La comunicación es así elemento fundamental y previo a la propia implantación tal y como se vio anteriormente.

Además es preciso que se deben reconozcan los fallos y errores como parte del proceso personal de mejora en la actuación profesional y no emplearlos como excusa para imponer una sanción. Y por último, resulta también importante comentar que no se deben imponer los aspectos formales en detrimento de los de fondo, pues esto traería consigo que el sistema de evaluación perdiera eficacia.

El desarrollo del proceso comienza como se ha comentado con anterioridad con la creación de la Comisión de Evaluación (LEVY-LEBOYER, C; 1997), pues será ésta la que acuerde los objetivos de desempeño y organice unas jornadas informativas

previas con los evaluadores, para determinar el comportamiento que han de seguir. En el caso que se plantea, el sistema de evaluación se instaurará en una empresa pequeña¹⁹.

En primera instancia el jefe del área comercial, junto con la persona integrante del departamento de recursos humanos, siempre con el beneplácito de la alta dirección, establecerán la fijación de plazos y los objetivos (éstos ya han sido definidos en apartados anteriores). A partir de ahí, puede comenzarse la implantación.

En este caso se ha decidido comenzar la implantación con una sesión informativa en la que se transmita la comunicación del sistema, seguido de una entrevista personal inicial, una primera revisión a los seis meses de la implantación y una última entrevista final que suponga la revisión de los resultados obtenidos.

Como puede apreciarse a grandes rasgos antes de profundizar, la comunicación entre evaluador y evaluado resulta fundamental, pues tal y como se ha extraído de las entrevistas llevadas a cabo, de nada sirve un sistema perfecto de evaluación si éste no se transmite bien, no se comprende y no se siente interiorizado, por ello a medida que aumenta la implantación del sistema se emplearán diferentes herramientas para tratar de reforzar la comunicación entre evaluador y evaluado de la mejor manera posible y evitar así uno de los errores más frecuentes del sistema.

i. FASE 1: Sesión de Comunicación del Sistema:

La Sesión de comunicación del sistema en el caso particular objeto de análisis la lleva a cabo la persona encargada del departamento de Recursos Humanos, en la que también se encontrará presente el jefe del departamento comercial. Al contar con cinco comerciales, se ha pensado dividirlos en dos grupos. Es muy importante que en esta primera sesión de comunicación los comerciales comprendan para qué se va a llevar a cabo esta herramienta y que entiendan que no tiene por objeto en ningún caso perjudicarles. Es de tono muy genérico, para que los trabajadores conozcan de qué se trata y se lleva a cabo en reducidos grupos para que aprecien el trato personalizado y puedan preguntar con total libertad y sin limitación de tiempo cualquier duda que pueda surgir. En esta primera sesión no se profundiza, sino que se trata de la puesta en

¹⁹ Como se explicó anteriormente se está trabajando con la empresa ficticia XXX, distribuidora de alimentos. Dentro de ella se someterá a la evaluación a los cinco comerciales de la empresa. Como evaluadores actuarán tanto el jefe del departamento comercial, como la persona encargada del departamento de recursos humanos.

contacto con la herramienta de evaluación. En el caso de la empresa en la que se está llevando a cabo, la persona al mando de recursos humanos se ha servido de una presentación *power point*²⁰.

ii. FASE 2: Entrevista inicial personal:

La entrevista inicial personal pone en contacto directo al evaluador con el evaluado. En este segundo nivel, se trata de llevar a cabo una profundización en el funcionamiento del sistema de evaluación. Se lleva a cabo de manera privada, y resulta fundamental el papel que juega la comunicación entre ambos. Es por ello que la empresa XXX instruye a aquellas personas que van a ejercer de evaluadores²¹. Además, objetivo esencial de esta entrevista inicial también es asegurar al evaluado su derecho a la intimidad y la protección de sus resultados, así como asegurarle la existencia de un sistema de reclamaciones y resolución de conflictos por si estos surgieran con su evaluador.

Por otro lado, el evaluador tendrá que comunicarle y asegurarse de que el evaluado comprende los objetivos que se esperan del mismo, cómo se van a llevar a cabo las evaluaciones y en qué plazos debe cumplirlas, para ello le entrega la ficha de objetivos que el evaluador tendrá que firmar²².

iii. FASE 3: Primera Revisión de objetivos:

A partir de los seis meses del inicio de la implantación del sistema de evaluación, la empresa XXX entiende que resulta conveniente realizar una revisión de los objetivos, pues considera preferible analizar las desviaciones en caso de que se dieran y corregirlas, de modo que se pueda volver a reenfocar el plan de evaluación del desempeño y éste logre hallar los resultados esperados. De este modo, la empresa organiza nuevas entrevistas personales entre evaluador y evaluado, donde cobra especial protagonismo el evaluado, pues se trata de que éste aporte cual ha sido su experiencia hasta el momento en el cumplimiento de los objetivos establecidos, así el comercial podrá hacer especial hincapié en la existencia de factores externos que le impidan cometer los objetivos. El evaluador dependiendo del caso concreto podrá retocar los

²⁰ Esta puede consultarse en el epígrafe *Anexos*, como Anexo IV.

²¹ Consultar la documentación que la empresa XXX proporciona a sus evaluadores para preparar las entrevistas en el epígrafe *Anexos*, como Anexo V.

²² Puede consultarse nuevamente en el epígrafe *Anexos*, como Anexo IV.

objetivos (aunque de manera muy excepcional) o ir previendo planes de mejora que se podrían llevar a cabo.

iv. FASE 4: Revisión Final de los objetivos

Supone una nueva entrevista de carácter personalizado entre evaluador y evaluado, en este caso la empresa XXX ha fijado el plazo temporal en un año.

La revisión final no pretende únicamente dar cuenta del cumplimiento o no de los objetivos. Pues evidentemente, debe estipularse si se han alcanzado o no los objetivos y en función de las ponderaciones se establecerá la retribución variable que le corresponderá a cada comercial. Sin embargo, la revisión final va más allá, una vez el evaluador entrega al comercial la plantilla de Evaluación del Desempeño, éste debe comentarle y aclararle todas sus dudas, ofrecer un completo *feedback*, que permita al comercial obtener un aprendizaje, y de nuevo insistir en que la evaluación del desempeño no es ningún tipo de actividad sancionadora, sino que a partir de la misma el trabajador deberá sentirse más motivado (recordemos que del aprendizaje nace la motivación) y seguro, pues de este modo puede conocer de forma clara y transparente de donde se obtiene su retribución variable, el plan de carrera al que pueden aspirar...etc.

Fundamentalmente como resultados de la implantación de un plan de evaluación del desempeño se pueden extraer consecuencias de mejora profesional, los conocidos como planes de mejora tienen por objetivo corregir debilidades y reforzar fortalezas (se trata fundamentalmente de cursos de formación, desarrollo profesional, *coaching* y gestión de recursos humanos) y consecuencias de objetivos, pues indudablemente el hecho de que se logren o no los objetivos previstos para este periodo influenciará de forma decisiva la fijación de los objetivos futuros.

4.2.5 Mantenimiento y control del sistema

Una vez llevada a cabo la revisión final y establecida la calificación global de la evaluación, ésta no se acaba ahí. Es necesario que tanto el departamento de Recursos Humanos como el jefe del área se coordinen para ejercer un control del sistema que permita que se mantengan los resultados beneficiosos y a su vez, corrijan los errores que

se han observado. Es por ello que la empresa XXX se sirve una vez transcurrido el plazo del sistema de evaluación de una encuesta final en la que el empleado tiene la posibilidad de ofrecer sus puntos de vista y, por lo tanto supone una retroalimentación del proceso de comunicación. La información derivada de estas encuestas debe de ser nuevamente comunicada, pues la empresa considera que es de vital importancia que los trabajadores se sientan escuchados, es importante transmitirles esta idea, así como que los efectos que haya tenido la evaluación del desempeño se lleven a cabo a la práctica de la forma más rápida posible, pues es necesario recordar, tal y como se inició este Trabajo de Fin de Grado que las recompensas alientan las expectativas, éstas son las que fomentan la motivación y ésta es capaz de mover al trabajador para generar resultados.

5 Conclusiones

A continuación se presentan recogidas de forma sintetizada las principales conclusiones que se extraen de la investigación llevada a cabo. Éstas no hacen otra cosa que recalcar la importancia de una herramienta como es la evaluación del desempeño, pero sobretodo, en ellas se reitera la idea de que el buen funcionamiento de este sistema no serviría de nada si en la organización no se cuenta con el apoyo directivo necesario. Es decir, se insiste fuertemente en la idea de que la empresa debe ser una organización circular completamente integrada donde juegue un papel fundamental la comunicación interna, la comunicación entre todos aquellos que la integran resulta esencial (ADLER, R; MARQUARDT, J; 2010).

“If you talk to a man in a language he understands, that goes to his head. If you talk to him in his language that goes to his heart.”²³

De la investigación realizada se extrae que es fundamental que todas aquellas personas que formen parte de la organización se encuentren integradas e involucradas en la misma, que entiendan y comprendan sus objetivos y conozcan la dirección hacia donde ésta se dirige, para que pueda caminar y obtener los resultados esperados .

“Si quieres llegar rápido, camina solo. Si quieres llegar lejos, camina en grupo”.²⁴

Además en estas conclusiones se pone también de manifiesto la clara interconexión existente entre todos los aspectos abordados en este trabajo de fin de grado, pues resulta imposible hablar del desempeño del trabajador, sin antes haber mencionado el carácter motivado de su comportamiento y cómo la empresa es capaz de determinarlo.

“Nada sobre esta tierra puede detener al hombre que posee la correcta actitud mental para lograr su meta. Nada sobre esta tierra puede ayudar al hombre con la incorrecta actitud mental.”²⁵

²³ Cita de NELSON MANDELA (1918-2013), obtenida de:

<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/n/nelsonmand121685.html#cHhsVLgbSUuLk5EG.99>

²⁴ Proverbio africano obtenido de: <http://javiermegias.com/blog/2012/12/las-20-mejores-frases-sobre-empredimiento-e-innovacion/>

No se aprecian diferencias relevantes en las conclusiones obtenidas del trabajo realizado ni entre los sectores analizados ni en función de los tamaños de las empresa a la hora de llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño. Por lo que se pueden tomar como conclusiones comunes independientemente del sector o del tamaño de la unidad productiva, las siguientes:

- Se confirma la importancia del factor humano en la empresa como elemento esencial de la misma para alcanzar su éxito,
- La motivación del factor humano, es por tanto, a su vez, elemento básico de aquel, acentuándose la importancia de los factores intrínsecos de la motivación.
- La retribución va más allá del mero concepto económico, para pasar a centrarse en el desarrollo de la persona, valoración de aspectos subjetivos.
- De ahí que la inteligencia emocional se haya convertido en un elemento novedoso y crucial a tener en cuenta en la gestión del elemento humano en la organización.
- Hasta el punto que el marco de las competencias emocionales se emplea como base para la elaboración de un modelo de evaluación del desempeño.
- La evaluación del desempeño constituye la herramienta esencial para evaluar al trabajador y por tanto para determinar la cuantía de la retribución variable, entre otras posibilidades.
- La evaluación del desempeño cumple además la función de individualizar los objetivos, transformando o concretando los objetivos globales de la organización, en objetivos individuales personalizados para cada trabajador.
- La comunicación es un factor fundamental para poder transferir dichos objetivos corporativos a objetivos individuales, y que de ese modo el trabajador se sienta vinculado a ellos e integrado en la cultura empresarial.

²⁵ Cita de THOMAS JEFFERSON (1743-1826) obtenida de: <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/frases-de-motivacion>

- La idoneidad de los sistemas de evaluación del desempeño variará en función del resultado que se pretenda y de la aceptación dentro de la organización en la que se implemente.

Conjuntamente, a continuación se despliegan para cerrar este trabajo de investigación académica, deducciones de corte más personal derivadas de las experiencias examinadas en el mismo.

- La evaluación del desempeño contribuye a identificar las causas de las ineficiencias y así establecer las medidas correctoras oportunas encaminadas a darles solución.
- Que la evaluación del desempeño es una de las mejores y más completas herramientas con las que cuenta el departamento de Recursos Humanos, que actúa en una doble dirección, por un lado de cara a lograr la mejor adecuación del ajuste persona/puesto y, del lado opuesto facilita a los trabajadores la posibilidad de transmitir ideas, e inquietudes a la dirección de la organización.
- Que el apoyo y la implicación de la alta dirección resulta esencial durante todo el proceso para el éxito del sistema.
- Que el sistema de la evaluación del desempeño es inútil sin continuidad a lo largo del tiempo y la adopción de las medidas correctoras y planes de mejora que de ella se extraen como conclusiones. Por ello, el sistema de la evaluación del desempeño constituye un elemento esencial del sistema de “mejora continua”.
- El sistema de evaluación del desempeño constituye así la calve de bóveda del sistema de Recursos Humanos de la empresa, aunando las expectativas y por tanto la motivación, con la retribución y el logro de objetivos, tanto a nivel individual como a nivel corporativo.

6 Bibliografía

- ADLER, R; MARQUARDT, J. (2010): *Communicating at Work: Principles and Practices for Business and the Professions*. McGraw-Hill international, Nueva York.
- AGUIRRE, A; CASTILLO, A; TOUS, D. (1999): *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Pirámide, Madrid.
- ALLES, M. (2006): *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º*. Juan Granica-Acuario, Barcelona.
- ATALAYA, C. (1999): Satisfacción laboral y productividad. *Revista Psicología* (nº Sept).
- ALDERFER, C. (1972): *Existence, relatedness, and growth*. Free Press, Nueva York.
- BLANCHARD, O. (1997): *Macroeconomía*. Prentice Hall, Madrid.
- BRAVO, J. (1997): *Planificación Sistémica*. Evolución SA, Santiago de Chile.
- CHIAVENATO, I. (2000): *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill, Bogotá.
- COVEY, S. (2004): *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press, Nueva York.
- COSTAS, J. (1999): *La evaluación del desempeño como motor de mejora continua*. *Capital Humano* (nº120).
- CUERVO, A. (1999): *Introducción a la administración de empresas*. Civitas, Madrid.
- DASÍ, A; DOLZ, C; FERRER, C; IBORRA, M. (2006): *Fundamentos de Dirección de Empresas*. Paraninfo, Madrid.
- ECHAVARRÍA, M. (2012): *Las diez razones principales por las que es importante la administración de proyectos*. Consultado en: www.eoi.es
- ENGEL, P; REDMANN, W. (1987): *Casos Sobre Motivación y Dirección de Personal*. Deusto, Bilbao.
- GARCIA, M. (2012): La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a la Economía* (nºJulio).

- GIBSON, J; IVANCEVICH, J; DONELLY, J. (2001): *Las organizaciones*. McGraw-Hill, Santiago de Chile.
- GONZALEZ, C. (2003): Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales. *Revista IESE*.
- GRENSING, L (1989): *Motivar sin dinero: Más fácil de lo que parece*. Plaza y Janes, Barcelona.
- HELLRIEGEL, D; SLOCUM, J. (2004): *Comportamiento organizacional*. Thompson, México DF.
- HERSEY, P; BLANCHARD, K; JOHNSON, D. (1998): *Administración del comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México DF.
- HERZBERG, F. (1968): *One more time: how do you motivate your employees?* Harvard Business Review. Consultado en: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- HERZBERG, S; MAUSNER, B; SNYDERMAN, B. (1967): *The motivation to work*. John Wiley and Sons, Nueva York.
- ILLUECA, L. (2002): Material extraído del máster en Recursos Humanos impartido en Garrigues.
- KOONTZ, H. (1998): *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill Interamericana, México DF.
- LAWLER, E. (1986): *La retribución: su impacto en la eficacia empresarial*. Hispano europea, Barcelona.
- LEVY-LEBOYER, C. (1997): *Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Gestión 2000, Barcelona.
- MASLOW, A. (1954): *Motivación y personalidad*. Sagitario, Barcelona.
- MASLOW, A. (1943): Obtenido de: <http://www.medciencia.com/unateoria-de-la-motivacion-maslow-y-su-piramide/>
- MAUBOISSIN, M. (2011): *Blaming the rat*. Legg Mason Capital Management. Consultado en: http://www.leggmason.es/pdf/mauboussin_articles/Blaming_the_Rat_Jan11.pdf
- McCLELLAN, D. (1989): *Estudio de la motivación Humana*. Narcea, Madrid.

- McGREGOR, D. (1966): *The human side of Enterprise*. MIT Press, Cambridge.
- PEREZ, E. (2003): *Introducción a la Economía de la empresa*. Ramón Areces, Madrid.
- PEREZ, J. (1997): *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. ESIC, Madrid.
- PINK, D. (2009): *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books, Nueva York.
- PORTER, L; LAWLER, E. (1968): *Managerial Attitudes and Performance*. Richard D. Irwin, Homewood.
- ROBBINS, S. (2004): *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México DF.
- ROBBINS, S. (2010): *Introducción al Comportamiento Organizativo*. Prentice Hall, Madrid.
- RODRIGUEZ, M. (1988): *Administración del tiempo*. El Manual Moderno, México DF.
- STONER, J; FREEMAN, R; GILBERT, D. (1996): *Administración*. Pearson, México.
- STUBBS, E. (2004): *Indicadores del desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*. En *Ciência da informação*. Consultado en. www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a18
- TRILLO, A. (2001): La evaluación del desempeño: Nuevas tendencias e implicaciones. *Capital Humano* (nº150).
- VALLEJO, J. (1998): *Guía práctica de psicología*. Temas de Hoy, Madrid.
- VILLEGAS, A. (2008): La estrategia empresarial en tiempos de turbulencia. *Gerentia* (nºJunio).
- VROOM, V. (1964): *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, Nueva York.
- ZERILLI, A. (1994): *Fundamentos de organización y dirección general*. Deusto, Madrid.
- <http://clase-psicologiadelconsumidor.blogspot.com.es/p/elementos-basicos-de-la-motivacion-y.html>
- <http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/stsyywtrr/Tema%205%20Planificaci%C3%B3n%20y%20Control.pdf>
- <http://speakingfrog.com/?tag=psychology-sociology>

<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/n/nelsonmand121685.html#cHhsVLgbSUuLk5EG.99>

<http://javiermegias.com/blog/2012/12/las-20-mejores-frases-sobre-emprendimiento-e-innovacion/>

<http://coyunturaeconomica.com/herramientas/frases-de-motivacion>

<http://www.danielgoleman.info/>

7 Anexos

7.1 Anexo I: Entrevistas

Datos personales: Miguel Corbatón

- Sector Empresarial: HOSTELERO - TURISMO
- Cargo: DIRECTOR DE HOTEL
- Número de empleados a su mando: Cerca de 300 personas

1.- ¿Emplea el método de la Evaluación del Desempeño en su empresa?

Si

2.- ¿Qué objetivo persigue con la implantación de un plan de evaluación del desempeño? (Marque tantos como considere)

- a) Adecuar los objetivos a la finalidad del puesto
- b) Lograr objetivos institucionales
- c) Adecuar las recompensas de los trabajadores
- d) Otros

En nuestro caso la evaluación del desempeño, de la que soy responsable en primera persona, en tanto que soy yo de quien surge la iniciativa y se la transmite a mi gente de Recursos Humanos, la utilizamos más que como un sistema, como una herramienta. Yo siempre me digo a mi mismo que es una excusa que me sirve para poder sentarme con mis trabajadores y hablar y discutir cara a cara con ellos y en un contexto mas “informal y relajado” de todo. Me resulta de vital importancia conocer a mis trabajadores, sus opiniones, cómo creen que podríamos mejorar y al mismo tiempo, yo la empleo para apretarles las tuercas cuando es necesario siempre a través de técnicas de motivación y haciéndoles razonar y entender. En mi caso, yo soy director de un hotel donde los objetivos se encuentran claramente definidos y es muy fácil saber si se cumplen o no, por lo que no la utilizamos necesariamente para, como dice la opción a) adecuar los objetivos a la finalidad del puesto. Por otro lado, no trabajamos con objetivos institucionales, está claro que H10 nos marca unos objetivos generales, pero luego cada hotel funciona de manera independiente. Y finalmente, la opción c) habla de las recompensas de los trabajadores, nosotros en nuestro sector trabajamos con poca retribución variable, por eso esta opción tampoco me encajaría únicamente.

3.- ¿En qué basa el Plan de Evaluación del Desempeño?

- a) Plano personal (lo que las personas son y pueden hacer)
- b) Comportamiento (lo que las personas hacen)
- c) Orientado a la obtención de resultados (gestión por objetivos y competencias)

En esta pregunta diría sobre todo que en el comportamiento y en la obtención de resultados, sobretodo nosotros que como te dije antes en el hotel tenemos objetivos muy definidos y claros, es muy fácil comprobar si se cumplen o no. Yo fundamentalmente hago evaluaciones del desempeño a mis inmediatamente inferiores, es decir a cada jefe de departamento, desde a la gente de cocina, como al jefe de recepción, como a la jefa de actividades de ocio y a su vez ellos controlan a los suyos. Y por otra parte también se las hacemos a las personas a las que consideramos para promocionarlos. Tenemos marcados los objetivos anualmente y a mí me gusta revisarlos semestralmente e incluso mensualmente siempre trato de reunirme personalmente con ellos y contando con la chica de Recursos Humanos, y hacemos una especie de revisión mensual, ya te digo es mi excusa para reunirme con mi gente y hablar con ellos.

4.- Según su opinión, ¿De dónde provienen los problemas cuando un trabajador no obtiene los resultados esperados?

- a) Falta de comunicación (p.e. al establecer los objetivos, no queda claro que debe hacer el trabajador; ausencia de *feedback*...etc)
- b) Ausencia de motivación
- c) Problemas a la hora de determinar roles y responsabilidades

Pues mira, la verdad que en esta pregunta no te puedo responder marcando solo una opción, ni siquiera podría responder marcando todas las respuestas. Es demasiado abierto y complejo esto. Desde luego en mi caso, nunca sería por falta de motivación, mis chicos ,en todas las encuestas que promueven en Recursos Humanos (encuestas sobre clima laboral) siempre se obtienen resultados excelentes en motivación, se sienten integrados, involucrados con el hotel y están contentos y no te creas que es fácil, sobretodo en nuestro sector donde la rotación es altísima. Por otro lado, ya te digo, la comunicación me parece vital, y en mi caso no sería por falta de comunicación, ¡Si no

reunimos mensualmente! Y en estas reuniones que te cuento me pueden poner verde si quieren, es su oportunidad de entrar en contacto conmigo, que me digan que es lo que va mal y porqué. ¿Qué es por falta de personal? Pues me lo dicen e intentamos solucionarlo, a veces claro, no puedes porque no dispones de los recursos que necesitas, pero en esas reuniones nada está mal dicho, todo aporta y suma. Otras veces claro, no es cuestión de motivar o no motivar, aunque esté mal decirlo y suene fuerte, directamente hay gente que no quiere, ni se esfuerza, pero nuestro porcentaje de “vagos” la verdad que es bajito. Y ya para poder pasar a la siguiente pregunta que si no te cuento un rollo, en mi sector no se en el resto no creo que en ningún caso existan problemas a la hora de establecer los roles, porque ya te digo, que tenemos las funciones de cada uno muy bien definidas y cada persona sabe qué puesto ostenta y cuáles son sus funciones.

5.- ¿Por qué considera que el Sistema de Evaluación del Desempeño puede fallar?

- a) Falta de apoyo de la Alta Dirección
- b) Poco seguimiento e involucración por parte del Dpto. Recursos Humanos
- c) Poco conocimiento y desinformación de los empleados

Pues...mm, a ver en primer lugar y creo que te lo he dicho antes para mí, la denominación de sistema de evaluación del desempeño está mal hecha, yo lo empleo como una herramienta es mi excusa, la excusa perfecta que uso para la gestión del personal. Y como tal, es un apoyo para mí que soy la dirección. Y también tengo que decirte que por lo menos en lo que es el sector del hotel y desde luego en mi experiencia personal, nunca falla, siempre aporta algo que es de ayuda y sirve de mejora. Además nosotros la evaluación del desempeño, lo que te comento, si es que ¿cómo va a fallar si la hacemos juntos? Es clave para mí el hacerlo juntos, reunidos desarrollamos los planes de trabajo y de mejora que podemos adoptar, cómo modificar los objetivos, cómo ven las cosas, en fin todo. Y la verdad que me resulta la mejor manera de llevarlo a cabo, sólo de esta forma puedo escuchar a los trabajadores y poner medios para mejorar lo que nos dicen que falla. Así que a ver, en esta pregunta te diría que por falta de apoyo de la dirección en ningún caso, vamos si es que yo soy el máximo responsable dentro del hotel y soy yo el que las lleva a la cabo y las controlo y las sigo mes a mes, vamos considero que es imposible emplear este tipo de herramienta si la alta dirección no sólo

lo apoya, evidentemente, sino que necesita también que se involucre, que forme parte de ella. Lo mismo te digo de Recursos Humanos, si ellos no se involucran y se meten es imposible que salga nada de ahí, si no, ya me dirás. Y lo de desinformación, como te comentaba, a ver yo te hablo de mi caso y mi sector, nosotros ese problema no lo tenemos, porque la comunicación entre nosotros es vital, es como funcionamos. Sin comunicación y sin nuestras reuniones, lo que te decía mensuales, no creo que fuéramos capaces de lograr los resultados tan buenos que estamos obteniendo.

6.- Podría comentarme a su juicio, y de manera más extensa que en las cuestiones anteriores cuáles considera que son las claves fundamentales sobre las que se sostiene el sistema de la evaluación del desempeño.

Bueno creo que a esta última pregunta te estoy respondiendo con todas las demás. Para nosotros desde luego es la herramienta fundamental para que todo funcione y salga como tiene que salir. Yo creo que desde luego, el factor fundamental, sin el que el sistema como tú lo llamas, fallaría, es la comunicación. Si la comunicación no se hace bien, si no sientes que la dirección te escucha y te apoya y está ahí motivándote y pendiente de que estés bien y contento, todo falla. Tu gente es tu equipo, y sin ellos no funcionas, así que todos tenemos que arimar el hombro y yo como director, creo que esto lo hago entre otras cosas, reuniéndome una vez al mes mínimo con ellos, y creo que a través de este sistema haces llegar a las personas que estás ahí, que eres de carne y hueso y que si hay algo en lo que se falla o se tiene algún problema se me puede transmitir para tratar de darle solución.

Datos personales: Beatriz Redondo

- Sector Empresarial: CONSTRUCCIÓN
- Cargo: Directora de RRHH
- Número de empleados a su mando: 10

1.- ¿Emplea el método de la Evaluación del Desempeño en su empresa?

Si

2.- ¿Qué objetivo persigue con la implantación de un plan de evaluación del desempeño? (Marque tantos como considere)

- a) Adecuar los objetivos a la finalidad del puesto
- b) Lograr objetivos institucionales
- c) Adecuar las recompensas de los trabajadores
- d) Otros

3.- ¿En qué basa el Plan de Evaluación del Desempeño?

- a) Plano personal (lo que las personas son y pueden hacer)
- b) Comportamiento (lo que las personas hacen)
- c) Orientado a la obtención de resultados (gestión por objetivos y competencias)

4.- Según su opinión, ¿De dónde provienen los problemas cuando un trabajador no obtiene los resultados esperados?

- a) Falta de comunicación (p.e. al establecer los objetivos, no queda claro que debe hacer el trabajador; ausencia de *feedback*...etc)
- b) Ausencia de motivación
- c) Problemas a la hora de determinar roles y responsabilidades

5.- ¿Por qué considera que el Sistema de Evaluación del Desempeño puede fallar?

- a) Falta de apoyo de la Alta Dirección
- b) Poco seguimiento e involucración por parte del Dpto. Recursos Humanos
- c) Poco conocimiento y desinformación de los empleados

6.- Podría comentarme a su juicio, y de manera más extensa que en las cuestiones anteriores cuáles considera que son las claves fundamentales sobre las que se sostiene el sistema de la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño gira en torno a la comunicación entre evaluador y evaluado. Desde luego en mi opinión y sin ninguna duda, no hay más, es un sistema fantástico tanto para la empresa como para los empleados, permite identificar donde se encuentran los errores, cual es su origen y permite a la persona que los sufre, y que desde luego, será ella la que conozca mucho mejor que nosotros desde recursos humanos la situación, aportar la que sería la mejor solución a su juicio. Además también permite identificar fallos en nuestro sistema a la hora de selección de personal y en su caso darle solución a través de un ajuste en el puesto o si se identificaran problemas o desviaciones con respecto a los objetivos asignados a los trabajadores, es este sistema el que nos permite crear planes de mejora y de adecuación. Lo que además repercute sobre la motivación del trabajador, el cuál observa como la empresa se preocupa por su situación y trata de desarrollarlo, por ejemplo nosotros al encontramos en las islas Canarias, nuestros comerciales tienen mucho trato con personas de habla inglesa y alemana, resulta esencial implantar cursos de idiomas en aquellos casos en los que los trabajadores los requieran. ¿Cómo vas a exigir a una persona que logre un cierto número de ventas si no se puede comunicar con el comprador? Pues por simple que parezca, no nos habíamos percatado de esta problemática hasta haber llevado a cabo las entrevistas personales derivadas de las evaluaciones del desempeño. Por eso, insisto en que la evaluación del desempeño, no funcionaría si la comunicación fallara. El elemento fundamental de la evaluación del desempeño son las entrevistas personales que nos permiten ponernos en contacto directo con nuestros trabajadores en un ambiente distendido y más relajado.

Si repaso las cuestiones anteriores te diría que, a ver, en la primera, no cabe duda que por la naturaleza de nuestra compañía las evaluaciones del desempeño nos permiten

acercar a los trabajadores a los objetivos corporativos, así como adecuar sus propios objetivos al puesto que ostenten, y por supuesto, en nuestro sector, las retribuciones variables se establecen prácticamente en su totalidad en función del cumplimiento de objetivos, y para medirlos empleamos la evaluación del desempeño.

No cabe la menor duda que la evaluación del desempeño debe basarse en todo caso en lo que las personas hacen y nunca en lo que las personas son, además como es nuestro caso, se combina con la obtención de resultados, como te he marcado en la pregunta.

Que un trabajador no cumpla con sus objetivos puede derivar de infinitos factores, y por descontado la empresa debe partir de la base de que la culpa de que esto suceda es de ella, antes de culpar al trabajador. Si se da esta situación, implica que en el sistema existen fallos que hay que corregir para tratar de ayudar al empleado e impulsarle a lograr los objetivos que de él se esperan. Siempre y cuando estos sean razonables y se hayan establecido atendiendo a los factores característicos de cada puesto y al entorno en el que se desempeña la labor. Creo que generalmente esto se debe fundamentalmente o bien a falta de comunicación, en cuyo caso la empresa estaría ante un grave problema, o bien debido a una ausencia de motivación.

En último lugar los planes de evaluación del desempeño nunca son inútiles, pues de ellos la empresa siempre obtiene información valiosa con la que la empresa puede trabajar y mejorar. Los planes de evaluación del desempeño contribuyen generalmente a crear un mejor clima laboral y adecuar los objetivos a cada puesto. Pero de lo que no cabe duda es que en ningún caso va a lograrse el éxito completo en una evaluación del desempeño si no se cuenta con el apoyo de la alta dirección y si no se transmite correctamente qué es, qué finalidad se pretende con ella y cómo se van a llevar a cabo las evaluaciones a los empleados, nosotros siempre damos varias sesiones informativas y tratamos de llevar a cabo otras mientras se desarrolla el proceso, para que conozcan en todo caso en qué momento del plan de evaluación del desempeño nos encontramos.

DELEGACION
CANARIAS

C/Simón Bolívar, n.21
35214 Cruce Melonara
Telde
Las Palmas

Tel.: 928 706 439
Fax: 928 706 189

www.elecnor.com



ENTREVISTA SOBRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

20/3/2015

- Nombre de la empresa: ELEC NOR S.A.
- Sector Empresarial: MONTAJES INDUSTRIALES
- Cargo: JEFE DE ADMINISTRACIÓN Y RR.HH.
- Número de empleados a su mando: 10

1.- ¿Emplea el método de la Evaluación del Desempeño en su empresa?

a) Sí

b) No

2.- ¿Qué objetivo persigue con la implantación de un plan de evaluación del desempeño? (Marque tantos como considere)

a) Adecuar los objetivos a la finalidad del puesto

b) Lograr objetivos Institucionales

c) Adecuar las recompensas de los trabajadores

d) Otros

3.- ¿En qué basa el Plan de Evaluación del Desempeño?

a) Plano personal (lo que las personas son y pueden hacer)

b) Comportamiento (lo que las personas hacen)

c) Orientado a la obtención de resultados (gestión por objetivos y competencias)

4.- Según su opinión, ¿De dónde provienen los problemas cuando un trabajador no obtiene los resultados esperados?

a) Falta de comunicación (p.e. al establecer los objetivos, no queda claro que debe hacer el trabajador, ausencia de feedback...etc)

b) Ausencia de motivación

c) Problemas a la hora de determinar roles y responsabilidades

5.- ¿Por qué considera que el Sistema de Evaluación del Desempeño puede fallar?

a) Falta de apoyo de la Alta Dirección



b) Poco seguimiento e involucración por parte del Dpto. Recursos Humanos X

c) Poco conocimiento y desinformación de los empleados

6.- Comente a su juicio, y de manera más extensa que en las cuestiones anteriores, cuales son las claves fundamentales sobre las que se sostiene el sistema de evaluación del desempeño.

Bajo mi opinión las claves están en la valoración de competencias que deben quedar perfectamente claras, para que ninguna de las partes, Trabajador y Empresa, puedan desconocer ninguna de ellas.

A título de ejemplo:

Ambición por resultados / Eficiencia
Orientación al orden, la organización y el control.
Liderazgo en equipo.
Desarrollador de otros.
Relación con los clientes e interpersonales.
Iniciativa.
Compromiso con la organización.
Trabajo en equipo.
Capacidad para convencer.
Servicio al Cliente

Sin otro particular, atentamente.

Rafael Reyes Huertas

Datos personales: Ignacio González

- Sector Empresarial: JURÍDICO
- Cargo: Propietario
- Número de empleados a su mando: 23

1.- ¿Emplea el método de la Evaluación del Desempeño en su empresa?

Si

2.- ¿Qué objetivo persigue con la implantación de un plan de evaluación del desempeño? (Marque tantos como considere)

- a) Adecuar los objetivos a la finalidad del puesto
- b) Lograr objetivos institucionales
- c) Adecuar las recompensas de los trabajadores
- d) Otros

3.- ¿En qué basa el Plan de Evaluación del Desempeño?

- a) Plano personal (lo que las personas son y pueden hacer)
- b) Comportamiento (lo que las personas hacen)
- c) Orientado a la obtención de resultados (gestión por objetivos y competencias)

4.- Según su opinión, ¿De dónde provienen los problemas cuando un trabajador no obtiene los resultados esperados?

- a) Falta de comunicación (p.e. al establecer los objetivos, no queda claro que debe hacer el trabajador; ausencia de *feedback*...etc)
- b) Ausencia de motivación
- c) Problemas a la hora de determinar roles y responsabilidades

5.- ¿Por qué considera que el Sistema de Evaluación del Desempeño puede fallar?

- a) Falta de apoyo de la Alta Dirección

b) Poco seguimiento e involucración por parte del Dpto. Recursos Humanos

c) Poco conocimiento y desinformación de los empleados

6.- Podría comentarme a su juicio, y de manera más extensa que en las cuestiones anteriores cuáles considera que son las claves fundamentales sobre las que se sostiene el sistema de la evaluación del desempeño.

Bueno, a mi entender la evaluación del desempeño es un sistema fundamental en una empresa. Te hablo y te hago referencia no sólo a mi empresa, sino globalmente, de hecho creo que incluso en mi empresa, perteneciente al mundo jurídico y sin objetivos claramente definidos desde el punto de vista cuantitativo resulta de tremenda utilidad.

Nosotros utilizamos los planes de evaluación del desempeño basados principalmente en lo que nuestros trabajadores hacen, es decir en su comportamiento, desde luego. Y lo utilizamos sobre todo para detectar que es lo que falla, es un sistema que nos permite, nos da la posibilidad de escuchar a nuestros trabajadores y que nos comenten desde su punto de vista, cambiando la perspectiva qué y porqué no funciona. En el despacho cada persona, todo el mundo, tiene una labor definida y establecida, que todos conocen. Por otro lado nosotros tenemos objetivos a nivel de despacho, por ello también nos servimos de las evaluaciones del desempeño para conocer en qué medida los empleados los conocen y saben hacia qué dirección nos dirigimos como despacho y como con sus actividades aportan diariamente a encontrarnos cada vez más cerca de estas metas.

Considero que es la única manera de que las personas hagan bien su trabajo y se involucren en él, si ven la finalidad del mismo, si ven que con cada uno de los pasos que ellas dan, nuestro despacho avanza hacia nuestro objetivo.

Por otro lado, en cuanto al origen de los problemas cuando una persona no cumple podemos hablar de varias cosas, eso sí, desde ya te puedo decir que no se trataría en ningún caso de no cumplir por no saber qué es lo que tiene que hacer. Vamos en el despacho, desde mi experiencia te puedo decir que aquí todos saben que tienen que hacer y cómo, te digo más cuando incorporamos a personas a la plantilla, una vez se les explica el puesto y sus actividades, el primer día no se incorpora directamente al trabajo sino que se encuentra directamente conmigo, aunque su puesto no tenga nada que ver con el que puedo desempeñar yo, viendo el funcionamiento del despacho desde arriba, observando los diferentes departamentos y cómo interactúan entre ellos, y te digo más,

es que incluso el segundo día tampoco se incorporan sino que se pasan todo el día con el jefe del área al que vayan a incorporarse, ósea que sus funciones y tareas se definen de forma clara desde el primer día . Así que como te digo, parece razonable que esa sea una de las razones que dan respuesta a porqué los trabajadores no obtienen lo que se espera de ellos, no es sin embargo en nuestro caso. Si que podría resultarme más familiar que los empleados no cumplieran por falta de motivación o bueno es inevitable, como personas que somos pasamos rachas mejores y temporadas menos buenas en el ámbito personal y eso, aunque no debería es inevitable que algo interfiera en el plano profesional.

Para nosotros el sistema de evaluación del desempeño se sostiene claramente sobre la comunicación, tratamos de reunirnos trimestralmente al menos y entre todos hacer balance de la situación en la que nos encontramos y porqué y posteriormente, se llevan a cabo las entrevistas personales propias del sistema de desempeño. Honestamente creo que es una manera esencial de obtener información y recíprocamente también aportar información a nuestros empleados, que conozcan su situación, que sepan con que posibilidades de desarrollarse dentro de la empresa cuentan, desde mi punto de vista creo que resulta motivador para el trabajador contar con él y que este tipo de entrevistas son desde luego muy fructíferas.

Datos personales: Diego Suárez

- Sector Empresarial: AUDIOVISUAL
- Cargo: Jefe de departamento
- Número de empleados a su mando: 6
-

1.- ¿Emplea el método de la Evaluación del Desempeño en su empresa?

Si

2.- ¿Qué objetivo persigue con la implantación de un plan de evaluación del desempeño? (Marque tantos como considere)

- a) Adecuar los objetivos a la finalidad del puesto
- b) Lograr objetivos institucionales
- c) Adecuar las recompensas de los trabajadores
- d) Otros – Evaluaciones a cada jefe de área + Promociones

3.- ¿En qué basa el Plan de Evaluación del Desempeño?

- a) Plano personal (lo que las personas son y pueden hacer)
- b) Comportamiento (lo que las personas hacen)
- c) Orientado a la obtención de resultados (gestión por objetivos y competencias)

4.- Según su opinión, ¿De dónde provienen los problemas cuando un trabajador no obtiene los resultados esperados?

- a) Falta de comunicación (p.e. al establecer los objetivos, no queda claro que debe hacer el trabajador; ausencia de *feedback*...etc)
- b) Ausencia de motivación
- c) Problemas a la hora de determinar roles y responsabilidades

5.- ¿Por qué considera que el Sistema de Evaluación del Desempeño puede fallar?

- a) Falta de apoyo de la Alta Dirección
- b) Poco seguimiento e involucración por parte del Dpto. Recursos Humanos
- c) Poco conocimiento y desinformación de los empleados

6.- Podría comentarme a su juicio, y de manera más extensa que en las cuestiones anteriores cuáles considera que son las claves fundamentales sobre las que se sostiene el sistema de la evaluación del desempeño.

Bueno digamos que el sistema del desempeño se sostiene sobre diferentes factores, y el más importante a mi juicio es el elemento humano, por eso tenemos que asegurarnos que la relación entre evaluador y evaluado sea fluida, que no existan roces, que las personas sepan porqué se les va a evaluar y con qué objeto, que se sientan cómodos con el sistema, vamos, y que como tal, pongan todo de su parte para colaborar.

Además, los trabajadores son una fuente de información espléndida, y de una información que no podríamos obtener de otra manera, puesto que son datos y circunstancias que conocen ellos a pie de calle o en plató, de los que nosotros en el despacho no nos percatamos. Y es necesario conocerlos para poder crecer y mejorar, está claro que eso lo queremos todos y eso es lo que hay que transmitirles a los evaluadores, que la evaluación del desempeño, con independencia de que individualmente, evidentemente, tiene su repercusión, pues sirve para determinar parte, en nuestro caso, de la retribución variable de los empleados, tienen que captar que va más allá, que evaluar el desempeño busca en todo caso evitar errores y conflictos derivados de un fallo nuestro, para crecer y estar más cercanos a la consecución de los objetivos que nos estipulan de arriba. Eso por un lado, por otro, también supone una clara ayuda al trabajador evaluado, esta evaluación le garantiza que va a ser oído, por lo que cuenta con un momento en el que transmitir quejas al mismo tiempo que también puede ayudar en la búsqueda de sugerencias o planes alternativos.

Desde luego otro elemento más que fundamental, es la alta dirección de la empresa, sin su apoyo es imposible que logres que el plan obtenga los resultados que esperas obtener, es que iría más allá de que cuentes con su apoyo, es que es tan importante que se impliquen para que todo marche como queremos que no te imaginas como se nota la diferencia, entre aquellos planes que nos mandan que llevemos a cabo pero en los que

ellos, a pesar de contar con su aprobación, no se implican a aquellos otros que llevamos a cabo con ellos y su interés e involucración. ¡Los resultados no tienen nada que ver!

A mí, la verdad que me resulta una de las mejores opciones con las que contamos en recursos humanos, nosotros solemos a la hora de querer implantar una evaluación del desempeño, empezamos por un departamento, procuramos que éste sea de tamaño medio, es decir, ni el más grande pero tampoco el más pequeño de nuestra empresa y lo llevamos a cabo a modo de prueba, de tal forma que una vez que tenemos estos resultados, si vemos que lo desarrollamos bien y que obtuvimos la información que queríamos, lo reproducimos en el resto de departamentos; si por el contrario no va tan bien como esperábamos, antes de continuar evaluando al resto de departamentos, tenemos que identificar en que nos equivocamos a la hora de diseñar el plan, y se repite la prueba en otro departamento con la intención de que en esta segunda ocasión sí logremos mejores resultados. A veces, es tan importante que nos salga mal la primera vez para poder diseñar un plan que luego sí funcione que merece la pena. Aunque ya te digo, el plan de evaluación del desempeño perfecto depende de cientos de cosas, del entorno, del clima laboral con el que cuente la empresa, del momento en que lo quieras llevar a cabo...

Datos personales: Carlos González

- Sector Empresarial: AUTOMOCIÓN
- Cargo: Jefe de RRHH
- Número de empleados a su mando: 5

1.- ¿Emplea el método de la Evaluación del Desempeño en su empresa?

Si

2.- ¿Qué objetivo persigue con la implantación de un plan de evaluación del desempeño? (Marque tantos como considere)

- a) Adecuar los objetivos a la finalidad del puesto
- b) Lograr objetivos institucionales
- c) Adecuar las recompensas de los trabajadores
- d) Otros: Valorar ascensos y promociones

3.- ¿En qué basa el Plan de Evaluación del Desempeño?

- a) Plano personal (lo que las personas son y pueden hacer)
- b) Comportamiento (lo que las personas hacen)
- c) Orientado a la obtención de resultados (gestión por objetivos y competencias)

4.- Según su opinión, ¿De dónde provienen los problemas cuando un trabajador no obtiene los resultados esperados?

- a) Falta de comunicación (p.e. al establecer los objetivos, no queda claro que debe hacer el trabajador; ausencia de *feedback*...etc)
- b) Ausencia de motivación
- c) Problemas a la hora de determinar roles y responsabilidades
- d) Dependería de cada caso, habría que estudiar el caso particular, pero pueden darse las tres opciones.

5.- ¿Por qué considera que el Sistema de Evaluación del Desempeño puede fallar?

- a) Falta de apoyo de la Alta Dirección
- b) Poco seguimiento e involucración por parte del Dpto. Recursos Humanos
- c) Poco conocimiento y desinformación de los empleados

6.- Podría comentarme a su juicio, y de manera más extensa que en las cuestiones anteriores cuáles considera que son las claves fundamentales sobre las que se sostiene el sistema de la evaluación del desempeño.

No se podría llevar a cabo una buena evaluación del desempeño sin la involucración de todas las personas que forman parte de la empresa. Es imprescindible contar no sólo con el apoyo de la dirección y de recursos humanos, que resulta lógico, sino que también es fundamental explicarles bien a los empleados en qué consiste este tipo de evaluaciones y que en ningún caso es perjudicial para ellos sino todo lo contrario. Pues muchas veces, y yo lo veo desde aquí en repetidas ocasiones, al hablar de “evaluación” los trabajadores no siguen escuchando, se asustan y piensan que van a ser sometidos a examen, cuando todo lo contrario, en mi opinión, supone un examen para nosotros, capaz de detectar si cometimos algún error. Por eso nosotros hacemos bastantes esfuerzos porque las personas que trabajan aquí entiendan bien para qué se va a llevar a cabo y que se sientan cómodos con este sistema. Para esto, claro, también es fundamental que quienes vayan a hacer de evaluador, quienes vayan a entrevistar se preparen las entrevistas y adopten una postura relajada y se la transmitan a quien se está evaluando, para esto es clave mostrarse respetuoso, conocer a la persona con la que se está teniendo la entrevista, haber estudiado su currículo y saber bien que puesto desempeña y cómo lo ha desempeñado hasta el momento.

- Nombre de la empresa.- **Dinosol Supermercados**
- Sector Empresarial: **Distribución**
- Cargo: **Jefa de Personal**
- Número de empleados a su mando: **Plantilla de aprox 3.500 trabajadores**

- 1.- ¿Emplea el método de la Evaluación del Desempeño en su empresa?
 - a) Sí
 - b) No
- 2.- ¿Qué objetivo persigue con la implantación de un plan de evaluación del desempeño? (Marque tantos como considere)
 - a) **Adecuar los objetivos a la finalidad del puesto**
 - b) Lograr objetivos institucionales
 - c) Adecuar las recompensas de los trabajadores
 - d) **Otros**
- 3.- ¿En qué basa el Plan de Evaluación del Desempeño?
 - a) Plano personal (lo que las personas son y pueden hacer)
 - b) **Comportamiento (lo que las personas hacen)**
 - c) **Orientado a la obtención de resultados (gestión por objetivos y competencias)**
- 4.- Según su opinión, ¿De dónde provienen los problemas cuando un trabajador no obtiene los resultados esperados?
 - a) **Falta de comunicación (p.e. al establecer los objetivos, no queda claro que debe hacer el trabajador; ausencia de,feedback...etc)**
 - b) Ausencia de motivación
 - c) Problemas a la hora de determinar roles y responsabilidades
- 5.- ¿Por qué considera que el Sistema de Evaluación del Desempeño puede fallar?
 - a) Falta de apoyo de la Alta Dirección
 - b) Poco seguimiento e involucración por parte del Dpto. Recursos Humanos
 - c) **Poco conocimiento y desinformación de los empleados**
- 6.- Comente a su juicio, y de manera mas extensa que en las cuestiones anteriores, cuales son las claves fundamentales sobre las que se sostiene el sistema de evaluación del desempeño.
 - **determinación clara y objetiva de las competencias por puesto**
 - **transmisión de las mismas a los trabajadores**
 - **implicación por parte de superiores directos de seguimiento**

Mayte Riera

7.2 Anexo II: Cronograma

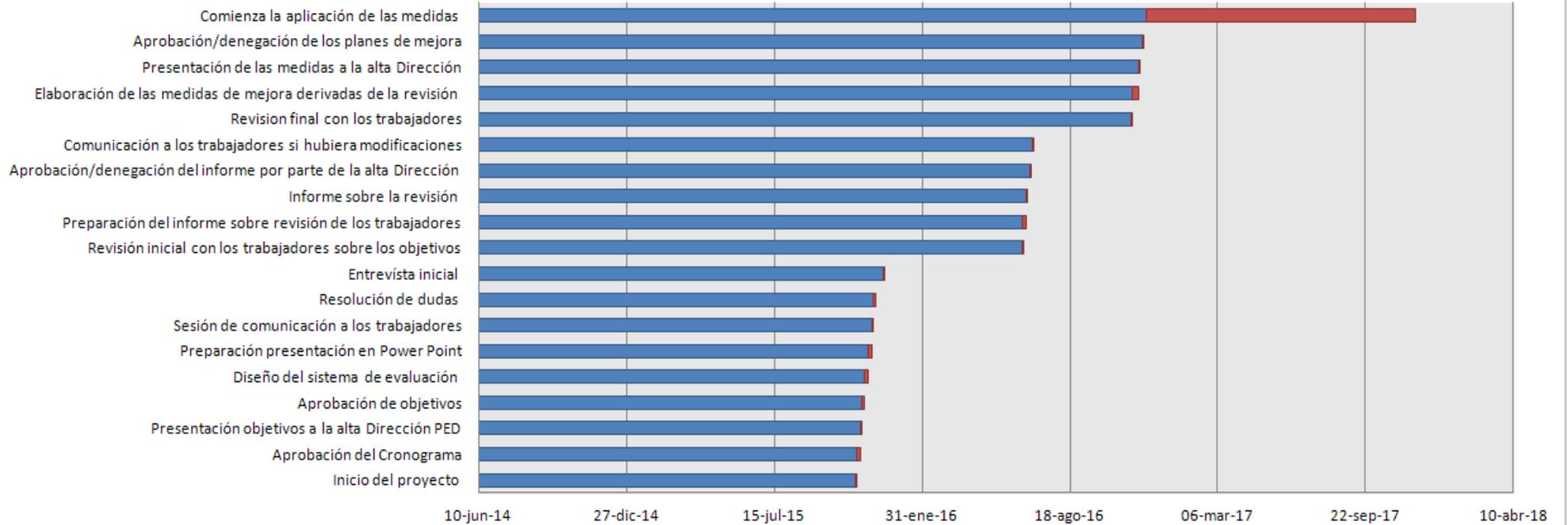
Tabla 5: Cronograma del proyecto de Evaluación del Desempeño Empresa XXX

PROYECTO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESA XXX

ID	Tarea	Comienzo	Duración	Fin	Recursos
A	Inicio del proyecto	02-nov-15	2	04-nov-15	Consulta a la alta dirección para contar con su apoyo a la hora de desarrollar un Plan de Evaluación de
B	Aprobación del Cronograma	05-nov-15	5	10-nov-15	
C	Presentación objetivos a la alta Dirección PED	10-nov-15	2	12-nov-15	
D	Aprobación de objetivos	12-nov-15	3	15-nov-15	
E	Diseño del sistema de evaluación	15-nov-15	5	20-nov-15	
F	Preparación presentación en Power Point	20-nov-15	5	25-nov-15	
G	Sesión de comunicación a los trabajadores	25-nov-15	1	26-nov-15	De 9:00 a 14:00 horas: Grupo I (estarán presentes RRHH + Jefe área comercial+ 2 comerciales). De 15:30 a 20:00 horas: Grupo II (3 comerciales). Se explicará: ¿Qué es?, ¿finalidad? ¿Objetivos?.
H	Resolución de dudas	26-nov-15	4	30-nov-15	De 12:00 a 14:00 horas. Horario para la resolución de dudas que hubieran surgido de la reunión.
I	Entrevista inicial	10-dic-15	1	11-dic-15	Horarios entrevistas: I: de 9:00 a 10:30 horas. II: 10:45 a 12:15 horas. III: 12:30 a 14:00 horas. IV: 15:30 a 17:00 horas. V: 17:30 a 19:00 horas.
J	Revisión inicial con los trabajadores sobre los objetivos	15-jun-16	1	16-jun-16	Horarios entrevistas: I: de 9:00 a 10:30 horas. II: 10:45 a 12:15 horas. III: 12:30 a 14:00 horas. IV: 15:30 a 17:00 horas. V: 17:30 a 19:00 horas.
K	Preparación del informe sobre revisión de los trabajadores	16-jun-16	4	20-jun-16	
L	Informe sobre la revisión	20-jun-16	1	21-jun-16	Presentación de las nuevas propuestas derivadas de la revisión a la alta Dirección.
M	Aprobación/denegación del informe por parte de la alta Dirección	25-jun-16	1	26-jun-16	
N	Comunicación a los trabajadores si hubiera modificaciones	30-jun-16	1	01-jul-16	
Ñ	Revisión final con los trabajadores	10-nov-16	1	11-nov-16	Horarios entrevistas: I: de 9:00 a 10:30 horas. II: 10:45 a 12:15 horas. III: 12:30 a 14:00 horas. IV: 15:30 a 17:00 horas. V: 17:30 a 19:00 horas.
O	Elaboración de las medidas de mejora derivadas de la revisión	11-nov-16	9	20-nov-16	
P	Presentación de las medidas a la alta Dirección	20-nov-16	1	21-nov-16	
Q	Aprobación/denegación de los planes de mejora	25-nov-16	2	27-nov-16	
R	Comienza la aplicación de las medidas	30-nov-16	365	30-nov-17	

Gráfico 4: Plan de Evaluación de desempeño de la Empresa XXX.

PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA XXX



	Inicio del proyecto	Aprobación del Cronograma	Presentación de objetivos a la alta Dirección PED	Aprobación de objetivos	Diseño del sistema de evaluación	Preparación presentación en Power Point	Sesión de comunicación a los trabajadores	Resolución de dudas	Entrevista inicial	Revisión inicial con los trabajadores sobre los objetivos	Preparación del informe sobre revisión de los trabajadores	Informe sobre la revisión	Aprobación/denegación del informe por parte de la alta Dirección	Comunicación a los trabajadores si hubiera modificaciones	Revisión final con los trabajadores	Elaboración de las medidas de mejora derivadas de la revisión	Presentación de las medidas a la alta Dirección	Aprobación/denegación de los planes de mejora	Comienza la aplicación de las medidas
■ Comienzo	02-nov-15	05-nov-15	10-nov-15	12-nov-15	15-nov-15	20-nov-15	25-nov-15	26-nov-15	10-dic-15	15-jun-16	16-jun-16	20-jun-16	25-jun-16	30-jun-16	10-nov-16	11-nov-16	20-nov-16	25-nov-16	30-nov-16
■ Duración	2	5	2	3	5	5	1	4	1	1	4	1	1	1	1	9	1	2	365

7.3 Anexo III: Ficha de objetivos

Tabla 6: Ficha de Objetivos

EVALUADOR:						
NOMBRE DEL TRABAJADOR:						
CARGO QUE DESEMPEÑA:						
CUANTITATIVOS						
DEFINICIÓN	OBJETIVO	INDICADORES MEDIDA	PONDERACIÓN	ALCANZADO (%)		
				80%	100%	120%
1. Gestión de recursos	% más de beneficios	Beneficio	20%			
2. Incremento ratio : ventas/ gasto pers	+ X %	ratio	10%			
3. Nuevas cuentas	X por zona		20%			
4. Introducir producto en nueva zona	X productos	-encuestas de satisfacción	10%			
5. Beneficio neto de X producto	X euros mes	beneficio neto mes	25%			
6. Reducción de incidencias	% reducción	registro de incidencias	15%			
CUALITATIVOS						
DEFINICIÓN	OBJETIVO	INDICADORES MEDIDA	PONDERACIÓN	ALCANZADO (%)		
				80%	100%	120%
1. Gestión equipos		Menor rotación Reuniones periódicas	33,3%			
2. Liderazgo		Define estrategias y motiva Programa el trabajo	33,3%			
3. Orientación al cliente		Identifica Satisface necesidades	33,3%			

7.4 Anexo IV: Presentación Power Point: sesión de comunicación.

Diapositiva 1:

PLAN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EMPRESA XXX

RRHH

25 DE NOVIEMBRE DE 2015

Diapositiva 2:

¿Qué es?

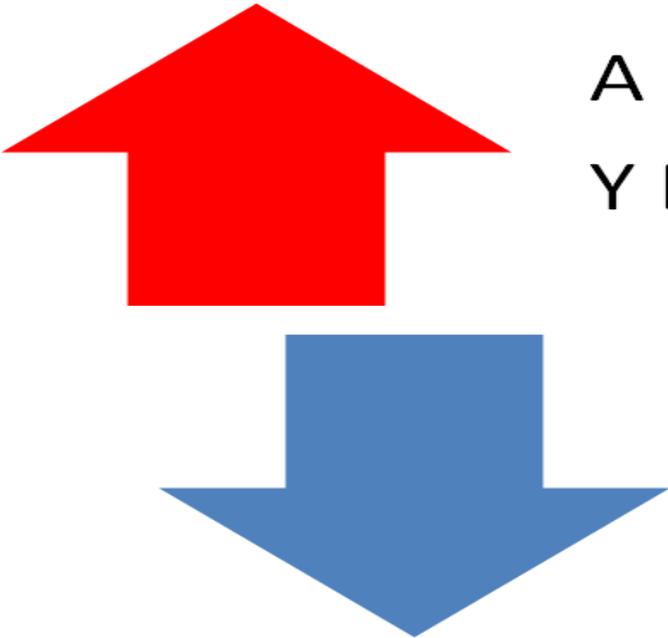
Herramienta para medir el grado en que los empleados cumplen con los objetivos marcados	Medida de adecuación persona/puesto	Busca que el trabajador se sienta vinculado con los objetivos globales de la organización
---	-------------------------------------	---

Diapositiva 3:

EN NINGÚN CASO SON:



Diapositiva 4:



ORIENTADO

A LA MEJORA
Y EL FUTURO

NUNCA A LA
SANCIÓN

Diapositiva 5:



Diapositiva 6:

¿CÓMO SE VA A EVALUAR?



Diapositiva 7:

FINALIDAD

Determinar la
retribución
variable

- Cada objetivo que se asigne se encuentra ponderado.
- A través de ese porcentaje y del grado en que se cumpla se determinará la retribución variable, correspondiente a cada trabajador



Diapositiva 8:

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



**SE ENCUENTRA A VUESTRA DISPOSICIÓN
PARA TODAS LAS DUDAS QUE SURJAN
DURANTE EL PROCESO.**

7.5 Anexo V: Documentación de preparación para la entrevista

SISTEMA EVALUACIÓN DESEMPEÑO
EMPRESA XXX

PAUTAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA
ENTREVISTA PERSONAL: EVALUADOR

NOMBRE:
PUESTO

Este documento contiene las pautas básicas en base a las cuales debe llevarse a cabo la entrevista personal. Por favor, léalo atentamente.

Como evaluador debe de saber que la entrevista de evaluación a empleados es una de las funciones más importantes del departamento de Recursos Humanos y de su buena marcha depende el éxito del sistema de evaluación del desempeño.

El evaluador a la hora de entrevistar tiene en su mano la oportunidad de establecer una provechosa comunicación y personalizar las relaciones profesionales.

Los objetivos principales que debe perseguir como evaluador son: a) Entendimiento claro sobre lo que se pretende lograr (y lo que se ha logrado); b) Mostrar expectativas sobre el desarrollo profesional; c) Mostrar en todo caso la colaboración y apoyo personal por parte de todo el departamento de Recursos Humanos.

1) Resulta fundamental que la entrevista transcurra en un clima positivo. Para ello:

- Asegure la privacidad.
- Evite interrupciones.
- Elimine barreras.
- Debe tratar de mostrarse en una actitud abierta y relajada, pero de total profesionalidad.

2) Como entrevistador, en la evaluación da y recibe información: resulta fundamental que se refiera a COMPORTAMIENTOS CONCRETOS y no hable de forma genérica:

- Comience por los PUNTOS FUERTES
- Deje al EMPLEADO tomar las riendas de la reunión.
- ESCUCHE ACTIVAMENTE : oír y entender
- Emita MENSAJES POSITIVOS (evite en todo caso términos peyorativos)
- Asegúrese de que comunica claramente al empleado cual es su situación y que éste la comprende.

3) Al entrevistar debe hacer el registro de la información: recogiendo toda la documentación de forma clara y concisa de la entrevista, incluyendo y dándoles especial valor a las sugerencias del entrevistado a cerca del procedimiento de evaluación.

4) En caso de que surgiera algún problema o situación difícil durante el transcurso de alguna entrevista, o en todo caso, mientras tenga lugar el desarrollo de la evaluación, no dude en hacer partícipe de esta realidad a la alta dirección, que se encuentra también involucrada en este proceso.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, Y ESPECIALMENTE LOS EVALUADORES DEBERÁN FACILITAR EN TODO MOMENTO EL PROCESO DE EVALUACIÓN, RESOLVIENDO CUALQUIER DUDA QUE PUEDA SURGIR A LOS TRABAJADORES Y ENCONTRANDOSE A SU DISPOSICION DURANTE TODO EL DESARROLLO DEL PROCESO.

Muchas gracias por su atención.

Atentamente le saluda la Dirección de la empresa XXX.

A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized name or set of initials, enclosed within a hand-drawn oval shape.

7.6 Anexo VI: Plantilla final

Tabla 7: Plantilla Final Evaluación del Desempeño Empresa XXX

SISTEMA EVALUACIÓN DESEMPEÑO FIJACIÓN Y REVISIÓN DE OBJETIVOS													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">NOMBRE:</td><td style="width: 200px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">PUESTO</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">EMPRESA</td><td></td></tr> </table>	NOMBRE:		PUESTO		EMPRESA		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">EVALUADOR</td><td style="width: 200px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">PUESTO</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">EMPRESA</td><td></td></tr> </table>	EVALUADOR		PUESTO		EMPRESA	
NOMBRE:													
PUESTO													
EMPRESA													
EVALUADOR													
PUESTO													
EMPRESA													
PRIMERA REVISIÓN- FECHA	RESULTADOS PARCIALES												
OBSERVACIONES EVALUADOR	OBSERVACIONES EVALUADO												
PLAN DE MEJORA													
REVISIÓN FINAL: FECHA	RESULTADO FINAL PONDERADO												
OBSERVACIONES EVALUADOR	OBSERVACIONES EVALUADO												
PLAN DE MEJORA													
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">FDO EVALUADOR</td> <td style="width: 50%; padding: 2px;">FDO EVALUADO</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">NOMBRE</td> <td style="padding: 2px;">NOMBRE</td> </tr> </table>	FDO EVALUADOR	FDO EVALUADO	NOMBRE	NOMBRE								
FDO EVALUADOR	FDO EVALUADO												
NOMBRE	NOMBRE												