

**SANTIAGO ISAÍAS PONCELA MARTÍNEZ**

*Técnico de Recursos Humanos*

**Extracto:**

**R**ESPETTO a la utilización de la evaluación del desempeño o del potencial humano por parte de los departamentos de Recursos Humanos, hay que constatar que se la ha infrautilizado durante largo tiempo y esto sigue ocurriendo en la actualidad. La mayoría de las empresas utilizan la evaluación como un medio de conocer la forma en que trabajan sus empleados y bonificar o penalizar a éstos según dichas evaluaciones. Debido a esto, la impresión que tiene el empleado es que las evaluaciones son un medio de juzgar su trabajo y son vistas con recelo.

Para que las evaluaciones tengan un sentido práctico para el empleado, hay que evitar que sean vistas como un juicio, y adquieran su verdadero valor, un instrumento que nos permita saber cuáles son las deficiencias de nuestro personal y podamos corregirlas a través de un plan de formación enfocado a la superación de esas necesidades.

Tras el estudio de diversas empresas españolas, se llega a la conclusión de que el mejor modelo de evaluación es aquel que recoge lo mejor de las prácticas que se están llevando a cabo. Ese modelo ideal sería el que separa por un lado la evaluación objetiva de los resultados empresariales y por otro una evaluación cualitativa de las competencias del personal. La primera sirve para la retribución según el grado de consecución de los objetivos marcados, y con la segunda se evaluarán las necesidades de formación de la compañía, eliminando así el miedo a las evaluaciones por parte del empleado, que ahora las verá como una posibilidad de mejora.

---

## Sumario:

---

Introducción.

Presentación.

Parte I. Fundamentos teóricos de la evaluación del desempeño.

1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?
2. ¿Quién participa en la evaluación?
  - 2.1. El supervisor directo.
  - 2.2. El empleado.
  - 2.3. Recursos Humanos.
  - 2.4. La comisión de evaluación del desempeño.
3. Objetivos de la evaluación del desempeño.
4. Beneficios de la evaluación del desempeño.
  - 4.1. Beneficios para el individuo.
  - 4.2. Beneficios para el jefe.
  - 4.3. Beneficios para la empresa.
5. Métodos de evaluación del desempeño.
  - 5.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.
  - 5.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.
6. El proceso de evaluación del desempeño.
7. Apreciación crítica de la evaluación del desempeño.

Parte II. Experiencias prácticas de la empresa española.

1. El caso de «Loewe».
2. Caso de la empresa «A».
3. Caso de la empresa «B».
4. Modelo ideal.

Parte III. Experiencia personal.

Conclusiones.

Bibliografía.

Anexos:

- Anexo 1.º Guía de definición y fijación de objetivos 2002.
- Anexo 2.º Valores corporativos de CENER.
- Anexo 3.º Misión y visión de CENER.
- Anexo 4.º Políticas, objetivos y metas finales de CENER.
- Anexo 5.º Decálogo de valores y comportamientos de CENER.

## INTRODUCCIÓN

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa. Esta Teoría Clásica de la Administración o teoría de la máquina no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, ocurrió una reversión de este enfoque, y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina pasaron a colocarse ahora frente al hombre y surgieron algunas investigaciones:

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Con las primeras respuestas a estos interrogantes y estudios sobre la motivación humana surgió la Teoría Behaviorista de la Administración, preocupada no sólo del comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino, principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

Según este nuevo enfoque, mediante el trabajo el hombre vislumbra consciente o inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de autorrealización que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar.

Innumerables investigaciones revelaron ciertas aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento del hombre dentro de la empresa:

- Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que se pertenece.
- Deseo de sentir el interés del jefe por su éxito o bienestar.
- Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente, cuando tiene éxito y cuando produce provecho a la organización.
- Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor propio y su autoapreciación.
- Deseo de participar y de sentirse integrado y satisfecho dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
- Deseo de sentirse comprendido por sus superiores en cuanto a los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
- Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.
- Visualización de los objetivos organizacionales, capaces de hacerlo sentirse orgulloso de ser miembro de la organización.

Tras comentar los motivos que han llevado a la humanidad a evaluar el desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, comentaré los motivos que me han llevado a elegir la evaluación del desempeño como tema de mi proyecto del Máster, así como la finalidad del mismo y los instrumentos que he precisado para lograrlo.

La idea de basar mi proyecto en la evaluación del desempeño es una idea que mantuve desde el primer momento en que me acerqué teóricamente al tema. Me pareció un tema que siendo de gran importancia para las empresas y para los trabajadores, estaba siendo tratado de una forma inadecuada, siendo una lata para los evaluadores, y un momento de estrés para los evaluados.

Considero de gran importancia el tema de la evaluación del desempeño, ya que es la mejor herramienta que tiene una organización para conocer cómo es el trabajo que está realizando su plantilla, empezando por la alta dirección, y terminando por operarios y administrativos. El conocimiento de estos datos es fundamental para conocer las necesidades de mejora de la organización, y para buscar las herramientas de corrección de los posibles errores que se puedan reconocer en el desempeño de las personas, y si hay problemas internos que hagan que el desempeño de la plantilla no sea óptimo.

Una vez hecho el análisis de los datos obtenidos por la evaluación del desempeño, se podrán detectar los problemas organizacionales y corregirlos, y se podrá realizar un plan de formación acorde a las necesidades de los empleados y de la organización, lo que se conformará como un ahorro de recursos, tanto materiales como humanos, ya que no se realizarán planes de formación desenfocados.

La finalidad que busco con la realización del proyecto es mostrar cómo esta herramienta que posee un potencial altísimo, si es utilizada de una forma responsable y en todas sus posibilidades, en la mayoría de las empresas españolas se está infrautilizando. Algunas empresas la utilizan únicamente para el tema salarial, perdiendo de este modo la posibilidad de la formación. Y otras, la usan para realizar planes de formación, pero no premian económicamente el buen desempeño. Por estos motivos, la evaluación del desempeño es vista como un juicio en el que se va a penalizar o premiar al empleado, que entra en un estado de psicosis los días previos a la evaluación.

Con este trabajo pretendo demostrar que es posible cambiar esa imagen que se tiene de la evaluación por una mucho más enriquecedora en la que sea vista como una posibilidad de desarrollo, no sólo profesional, sino también personal.

Para lograr este objetivo he utilizado la teoría existente y he visto las prácticas empresariales que se están llevando a cabo, y he propuesto un sistema de evaluación que a mi parecer puede lograr lo antes mencionado. Este modelo lo he intentado llevar a la práctica en CENER, pero hay limitaciones que no hacen posible el modelo en su totalidad, aunque es un comienzo en el camino, que espero nos lleve a la meta que nos hemos propuesto, crear un sistema que tenga en cuenta al empleado y que sea útil tanto para la empresa como para el trabajador.

## PRESENTACIÓN

El trabajo que a continuación se expone consta de tres partes diferenciadas que tratan el tema de la evaluación del desempeño desde tres ópticas distintas, y a la vez complementarias, ya que son las tres juntas las que dan el verdadero significado al trabajo.

La primera parte es una fundamentación teórica de la evaluación del desempeño en la que trato de plasmar cómo está el tema en la teoría existente, tanto nacional como extranjera. En esta parte trato de exponer qué se entiende por evaluación del desempeño; quiénes son las personas que forman parte de ella; los objetivos que se pretenden conseguir con la implantación de estos sistemas; los beneficios que se esperan conseguir; los distintos métodos que existen para evaluar el desempeño; una descripción de un proceso de evaluación del desempeño, así como una apreciación crítica de la evaluación, mostrando los errores o problemas que pueden aparecer en la implantación y desarrollo de un proceso de evaluación del desempeño.

En la segunda parte, expongo los casos de evaluación del desempeño que realizan tres empresas españolas en la actualidad. Con ello pretendo plasmar tres tipos distintos de evaluación, cada uno orientado hacia unos objetivos diferentes. Haciendo una mezcla con las mejores prácticas de estas empresas en el campo de la evaluación, he intentado sacar un modelo que recoja lo mejor de cada una de ellas y elimine lo peor.

La tercera parte es un experiencia personal vivida en primera persona dentro de la empresa donde realizo las prácticas del Máster. En esta parte se expone desde la creación de una guía para la fijación de objetivos, que serán parte de la evaluación cuantitativa, pasando por la creación de unos valores asociados a niveles de comportamiento que serán la base de la evaluación cualitativa, hasta una prospección de futuro en la que intento exponer cómo variará el sistema una vez la empresa haya comenzado a trabajar con competencias.

## PARTE I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En esta primera parte pretendo dar una base teórica al proyecto, que en sus dos siguientes partes analizan, por un lado la realidad de la evaluación del desempeño en la empresa española, y por otro una experiencia práctica vivida en primera persona de la creación e implantación de un sistema de evaluación del desempeño.

En esta parte trataré de desarrollar los aspectos que a mi parecer son los más importantes para comprender el significado, utilidad e inconvenientes de la *evaluación del desempeño*.

### 1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente «Evaluación del Desempeño», y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como:

«evaluación del desempeño», «evaluación del mérito», «evaluación de los empleados», «informe de progreso», «evaluación de la eficiencia funcional» y otros. Sin embargo, merece destacarse que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

Podríamos definir la evaluación del desempeño como un proceso a través del cual una empresa u organización mide la contribución que le aporta un empleado. El rendimiento de un empleado se mide durante un período de tiempo específico y se evalúa siguiendo unos criterios concretos y relacionados con el trabajo.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.

Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Éstos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados mal entendidos, choque de intereses o poca muestra de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

La búsqueda de una metodología de evaluación del desempeño que sea capaz de mejorar la interacción entre el empleado y la empresa para el logro de un beneficio mutuo, posibilitando la creación de las condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción de su rol en la empresa, de parte del trabajador, y de factores del entorno, es uno de los retos más importantes del profesional de recursos humanos.

En la búsqueda de respuestas, el responsable de la gestión de recursos humanos, al tratar de definir la metodología de evaluación del desempeño apropiada, debe tener presente los siguientes elementos:

- La gente optimiza su productividad cuando el trabajo que hace es algo que vale la pena hacer, a su parecer.
- La gente suele diseñar trabajo que agregue valor si se le permite y ayuda.
- Las metas de la organización y las metas personales son más fáciles de conjugar cuando los puestos de trabajo están definidos en términos de tareas específicas, criterios para medir esas tareas, y competencias requeridas.
- La tarea de definir el trabajo, revisar el desempeño y, consecuentemente, programar el futuro es doble, pues requiere profunda involucración del supervisor y del trabajador.

De acuerdo con lo anterior, evaluar el desempeño supone el desarrollo de un proceso que se inicia con la programación de las tareas por parte de la organización y del trabajador, bajo un esquema que permita al mismo expresar su concepto sobre sí mismo en su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar su nivel de productividad y satisfacción, sus necesidades y aspiraciones. De esta manera, evaluar el desempeño requiere que, tanto el supervisor-evaluador como el trabajador-evaluado, evalúen en profundidad y determinen las causas del desempeño; ya sea insatisfactorio, para eliminarlas, o exitoso, para que se repitan.

## 2. ¿Quién participa en la evaluación?

Aunque el diseño del proceso de evaluación del desempeño suelen realizarlo los profesionales del departamento de Recursos Humanos de la empresa, la evaluación del desempeño de un empleado lo suele llevar a cabo el supervisor o los supervisores o el director o directores del empleado (aquel que revise el trabajo diario del empleado). Los más recientes desarrollos en el mundo de las evaluaciones también incluyen la participación de otras personas que evalúan al empleado, como pueden ser clientes, compañeros, miembros del equipo, otros directores que quieran presentar informes directos sobre él. En la actualidad se solicita a los empleados que se evalúen a sí mismos. El futuro de las evaluaciones se orienta hacia la informática, se harán en parte a través de evaluaciones generadas por ordenador o en vivo, en conferencias personales de tres o cuatro personas, en las que el empleado informa a diversos directores.

Puede existir una centralización para la evaluación del desempeño, en cuyo caso se atribuye a un órgano perteneciente al área de Recursos Humanos; en otros casos puede ser atribuida a una Comisión de Evaluación del Desempeño, en la que la centralización cuenta con participación de evaluadores de diversas áreas de la empresa, o puede realizarse totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con alguna parte de control por parte del superior directo.



En términos generales, se utiliza un sistema centralizado en cuanto al proyecto, construcción e implantación del sistema y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución.

### 2.1. El supervisor directo.

El desarrollo y la administración del plan de evaluación del desempeño no es función exclusiva del órgano de Recursos Humanos, sino que es responsabilidad de línea y debe asesorarse de la asistencia del órgano de Recursos Humanos. La persona encargada de evaluar al personal *es su propio jefe*, quién mejor que nadie tiene o debiera tener las condiciones para hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para poder proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño de su personal, que es función del órgano de Recursos Humanos, quien proyecta, fija y posteriormente realiza el seguimiento y control del sistema, mientras cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De esta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea y evalúa el trabajo realizado por los subordinados mediante el esquema trazado por el plan, mientras el órgano de Recursos Humanos mantiene su autoridad asesorando a todas las jefaturas por intermedio de orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan.

### 2.2. El empleado.

Algunas empresas utilizan el sistema de autoevaluación por parte de los empleados como un método de evaluación del desempeño. Este método es poco común, ya que se requiere de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una autoevaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales. Puede ser aplicado con relativo acierto a personal universitario que ocupa elevadas posiciones en la empresa. En este método, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados. Este método no puede ser de entera responsabilidad del empleado porque:

- Puede existir heterogeneidad de objetivos, con criterios de patrones individuales de comportamiento profesional.
- No siempre se cuenta con las condiciones de autoevaluación, dentro de los requisitos establecidos por el sistema, lo cual puede provocar distorsiones y pérdida de precisión de los mismos.
- Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior sobre la evaluación del desempeño.
- Los objetivos del desempeño pueden tornarse demasiado personales y subjetivos.

### 2.3. Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos es un asesor o *staff* que ayuda al cumplimiento de las políticas de la organización e implementa los resultados de las evaluaciones, y vela por la objetividad del sistema.

Recursos humanos tiene un papel preponderante en la evaluación del desempeño pero ejercido desde un lugar diferente al de evaluador y evaluado:

- Es un asesor *staff* con una tarea técnica a su cargo.
- Diseña la herramienta o controla al consultor que la diseña, y conduce la relación con el consultor proveedor.
- Ayuda a su implementación y cumplimiento, con su función de entrenamiento de los futuros evaluadores.
- Vela por la objetividad del sistema.
- Administra la herramienta.

También corresponde al departamento de Recursos Humanos, y en especial a su director, estampar la firma en el impreso final de la evaluación dando su conformidad a los resultados y velando por que no haya distorsiones entre evaluador y evaluado. En este documento también firman el evaluado, el evaluador y el jefe directo del evaluador.

### 2.4. La comisión de evaluación del desempeño.

En algunas empresas la evaluación del desempeño puede ser atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente esta comisión está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán en todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención de los patrones y de la consistencia del sistema. Dentro de los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, de ser posible el propio presidente, quien a su vez asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de Recursos Humanos y algunos otros especialistas de esta área y de ser posible algún ejecutivo del área de Organización y Métodos.

Los miembros transitorios o interesados que participarán exclusivamente en las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de brindar las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación.

Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratan de mantener la estabilidad y homogeneidad de las evaluaciones, para evitar distorsiones en los métodos de evaluación establecidos.

### **Ejemplo de una comisión de evaluación del desempeño**

#### *Miembros estables permanentes*

- Presidente o Director.
- Director de Recursos Humanos.
- Especialista en evaluación del desempeño.
- Ejecutivo de organización y métodos.

#### *Miembros transitorios o provisionales*

- Director del área.
- Gerente del Departamento.
- Jefe de la Sección.
- Supervisor del evaluado.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones.

### **3. Objetivos de la evaluación del desempeño.**

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, medio o herramienta para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados.

Habitualmente se piensa que las evaluaciones del desempeño se utilizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quién hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones del desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones del desempeño son útiles y necesarias para:

- La vinculación de la persona al cargo. Una evaluación del desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir si una persona se desempeña bien o mal, en relación con lo que se espera de él en el puesto.
- Entrenamiento.
- Promociones y remuneración.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

#### 4. Beneficios de la evaluación del desempeño.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y, por la otra, los objetivos individuales.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

##### 4.1. Beneficios para el individuo.

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.

#### 4.2. Beneficios para el jefe.

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje

#### 4.3. Beneficios para la empresa.

La organización se beneficia porque:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

## 5. Métodos de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño puede efectuarse por medio de técnicas que varían intensamente no sólo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, según sea el nivel de personal y de actividad que desempeñe.

Podemos diferenciar en cuanto a los métodos de evaluación del desempeño aquellos que se basan en evaluaciones sobre actuaciones pasadas y aquellos que se centran en el desempeño futuro:

### 5.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cálculos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

- **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

- **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 ó 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto.

Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

- **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

- **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de



desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

- **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico.

Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen tanto del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

- **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor.

Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado.

Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

- **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.

Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

- **Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

- **Método de comparación por parejas:** el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

### 5.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- **Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas.

Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

- **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva.

Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiado ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además, que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.

Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

- **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores.

Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Las dos técnicas más importantes en la evaluación del rendimiento dentro de un sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias son:

- La entrevista de evaluación.

La evaluación del desempeño exige la realización de una serie de actividades y el mantenimiento de contactos más o menos formales entre superior y subordinado, de forma que este proceso de evaluación continua se convierta en un sistema de dirección, apoyado en un constante diálogo entre ambos.

Todos estos contactos se formalizarán una vez al año en la entrevista de evaluación, en la que se analizan los progresos del empleado, sus puntos fuertes y débiles, siempre con el objetivo de conocer su eficacia y eficiencia en el puesto, así como la forma más adecuada de favorecer su desarrollo personal y profesional.

- La evaluación de 360°.

Es una técnica de evaluación que se apoya en la utilización de superiores, compañeros, subordinado e, incluso, clientes, para evaluar el desempeño de una persona y definir sus necesidades de formación. Siguiendo a CIPOLLA <sup>1</sup> el grado de aceptación de la evaluación es más alto cuando la evaluación la realizan al menos ocho personas.

Aunque es una técnica relativamente reciente y que, por su alto coste, se utiliza fundamentalmente para empleados que ocupan puestos medios y altos en la empresa, estoy de acuerdo con WOOD y PAYNE (1998) <sup>2</sup> cuando dicen que por sus buenos resultados, se utilizará cada vez más, puesto que se adapta perfectamente al enfoque de competencias.

La evaluación 360° consiste en llevar a cabo una reunión en la que los evaluadores emiten sus juicios sobre la persona evaluada y, posteriormente, se discuten las distintas opiniones hasta llegar a una evaluación común y a un plan de desarrollo, en función de las necesidades de formación que presenta en su trabajo el evaluado.

Posteriormente se hace un informe único que el superior directo del evaluado discute con él. Es importante que todos los aspectos incluidos en la evaluación se apoyen en comportamientos y hechos observables, de tal modo que las posibles discrepancias entre los evaluadores y el evaluado, se puedan analizar y discutir de forma objetiva.

---

<sup>1</sup> CIPOLLA, Larry. 1999.

<sup>2</sup> WOOD, R. y PAYNE, T. (1998). Evaluación y selección basadas en competencias.

## 6. El proceso de evaluación del desempeño <sup>3</sup>.

La implantación de un programa de evaluación del desempeño exige seguir un proceso sistemático, adaptado a cada empresa, en función de sus necesidades y características particulares. Sin embargo, en general, las fases que se siguen generalmente son las siguientes:

### 1. Aspectos previos.

Antes de iniciar la implantación del programa de evaluación del desempeño, es preciso que se hayan definido claramente los objetivos y planes estratégicos de la empresa, a partir de los cuales se habrán definido los de las distintas áreas funcionales de la organización. Asimismo, se deben haber definido los perfiles de exigencia de los puestos, que incluirán las competencias y el nivel en el que las deberán reunir sus ocupantes.

De esta forma, los objetivos que deberá alcanzar cada empleado, según la unidad funcional a la que pertenece y el puesto que ocupa, se derivarán directamente y estarán integrados con los objetivos y planes estratégicos de la empresa.

### 2. Definición de los objetivos del programa.

Es preciso que los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa de evaluación del desempeño estén perfectamente definidos antes de dar los siguientes pasos. Además de conocer las aplicaciones que se van a dar a los resultados obtenidos.

### 3. Preparar los instrumentos de evaluación.

Los instrumentos más utilizados en la evaluación del desempeño han adoptado la forma de escalas, que se cumplimentan a lo largo de una entrevista entre el evaluador y el evaluado. Sin embargo, con la adopción del enfoque de competencias, las escalas han ido perdiendo importancia, para dejar paso a otros instrumentos, fundamentalmente, como se dijo con anterioridad, la entrevista de evaluación y la evaluación 360°, en los que las escalas se utilizan como una ayuda para evaluadores y evaluados.

### 4. Preparar el manual de evaluación.

Es el documento que servirá de base y de guía para llevar a cabo las evaluaciones, por lo que se incluirá en él toda aquella información necesaria sobre criterios, proceso y aplicación de los resultados. El manual deberá ser conocido tanto por los evaluadores como por los evaluados.

---

<sup>3</sup> PEREDA MARÍN, Santiago y BERROCAL BERROCAL, Francisca. 2001

### 5. Informar a la organización.

Se deberá informar de los objetivos del programa de evaluación del desempeño a toda la organización, empezando por los directivos y mandos y llegando hasta los niveles más bajos del organigrama de la empresa. Este aspecto es básico si realmente se desea que exista la implicación y participación de todos los miembros de la organización.

Con respecto a los representantes de los trabajadores, la mejor postura es incluirlos en el proceso, de forma que puedan ratificar la objetividad del mismo. Si las principales aplicaciones de los resultados de las evaluaciones se van a centrar en temas salariales y de formación, estos aspectos suelen ser negociados con dichos representantes, por lo que es preferible que participen en el programa desde el principio.

### 6. Formar a los evaluadores y evaluados.

La actuación de los evaluadores y evaluados es la pieza clave en el programa de evaluación del desempeño, por lo que debe prestársele una especial atención, a través de un programa de formación que deberá incluir los siguientes temas:

- i. Si aún no se ha implantado en la empresa un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, se deberá formar a evaluadores y evaluados sobre el significado e implicaciones del proceso.
- ii. Importancia y utilidades de la evaluación del desempeño, incidiendo en las ventajas que se pueden obtener de la misma, tanto la empresa como las personas.
- iii. El método y los instrumentos de evaluación que se van a emplear. Es preciso insistir en dos aspectos: la importancia de la autoevaluación por parte del empleado, y la forma de preparar, realizar y evaluar la entrevista de evaluación, así como en la forma de utilizar correctamente los instrumentos que se vayan a emplear.
- iv. Los posibles errores que se puedan cometer en la evaluación del desempeño y la forma de prevenirlos.

### 7. Implantación del sistema.

Es el momento de poner en marcha la evaluación. Hay que seguir una serie de etapas:

- *Estudio piloto.* Se debe probar el sistema diseñado antes de implantarlo en toda la empresa. Para ello se seleccionará un área de la organización y se aplicará el programa, sin que los resultados del mismo tengan ningún tipo de consecuencias salariales para los empleados. Los resultados se utilizarán para conocer la eficacia del sistema y los posibles errores.

- *Revisiones.* En base a los resultados obtenidos en el estudio piloto, se introducen, en el sistema, las modificaciones necesarias.
- *Implantación del sistema.* Es el momento de llevar a cabo la evaluación del desempeño de toda la empresa. Es aconsejable que no se utilice la primera evaluación para fijar los incrementos salariales, y simplemente informar a los empleados de cómo habría influido en su salario la evaluación realizada, y esperar a la evaluación siguiente para dar todo su sentido a la evaluación.

#### **8. Aplicación de los resultados.**

Es el momento de aplicar los resultados de las evaluaciones del desempeño a la elaboración de planes salariales, a la definición de necesidades de formación, a la elaboración de planes de carrera, etc.

#### **9. Seguimiento y actualización del sistema.**

Es preciso, si queremos que el sistema diseñado mantenga su fiabilidad, que se haga un seguimiento del mismo. Para comprobar la validez del sistema, se comparan los resultados de la evaluación del desempeño con criterios externos referidos a los resultados de las áreas clave de la empresa.

Con respecto a la fiabilidad, será preciso trabajar con técnicas que nos informen sobre la consistencia interna del sistema utilizado. La utilidad se estudiará en base al análisis de cómo la introducción del programa de evaluación del desempeño ha contribuido a la consecución de los objetivos empresariales, como mejora de la eficacia, de la eficiencia, del clima laboral o de la seguridad.

#### **7. Apreciación crítica de la evaluación del desempeño.**

Aunque la evaluación del desempeño sea definida como una técnica de mejoramiento de la empresa, se puede acompañar de objetivos relacionados con la justificación de salarios, eliminación de funcionarios no aptos, con la correlación de la situación del individuo con los resultados obtenidos, etc. De tal forma que esos objetivos son seriamente dañados por los siguientes obstáculos:

- Dificultades en reunir información y mantenerla actualizada.
- Desconfianza en cuanto a la utilización de esas informaciones.
- Forma de conducir la entrevista de evaluación como si fuera una tarea de rutina.

*Barreras que perjudican el proceso de evaluación del desempeño.*

1. **Barreras metodológicas**, inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación:

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño.
- Dificultad de análisis del desempeño del individuo.

2. **Barreras de conducta profesional** como recelos, preocupaciones y prejuicios que se desarrollan en las personas que evalúan y que están siendo evaluadas:

- Obstáculos políticos, ya que la mayoría de las personas cree que el superior conduce el método de evaluación según sus conveniencias personales.
- Obstáculos interpersonales, que surgen de la confrontación cara a cara, del evaluador con el evaluado en las entrevistas.

Para tratar de obviar estas situaciones, debe capacitarse adecuadamente a los evaluadores, y buscarse el método de evaluación acorde con el tipo de empresa, el empleado, y los objetivos por determinarse.

Existen además, cinco problemas principales de la escala de calificación para la evaluación que pueden socavar la eficacia de herramientas de evaluación:

- **Estándares poco claros:** los cuales se dan con métodos que quedan abiertos a la interpretación.
- **Efecto del halo:** en donde una característica determinada influye en la calificación con respecto a otras características.
- **Tendencia central:** cuando se tratan de evitar los números extremos en la calificación, y se brinda una hacia los puntos medios.
- **Lenidad o rigidez:** cuando existe una tendencia por parte de los subordinados a emplear calificaciones extremas, ya sean muy altas, o muy bajas.
- **Sesgo:** cuando factores independientes del desempeño real son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

Con el fin de lograr el pleno desarrollo de las capacidades de los empleados y, por ende, de la organización misma, deben corregirse estas y otras situaciones, para buscar la evaluación en forma óptima y que realmente logre sus objetivos.



## PARTE II. EXPERIENCIAS PRÁCTICAS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

En la segunda parte del proyecto se analizan tres empresas españolas en las que la evaluación del desempeño se ha convertido en una herramienta clave en su sistema de gestión de recursos humanos.

Por un lado se hace un análisis minucioso de la empresa «Loewe», mostrando cómo es el sistema y cómo lo implantaron. Y por otro lado se examinan de forma más superficial dos empresas españolas que por no poder desvelar sus nombres llamaré empresa «A» y empresa «B».

Tras el análisis de estas empresas, que han buscado la excelencia de sus empleados a través de la evaluación del desempeño, he intentado mostrar mediante la unión de las mejores prácticas de cada una de ellas sacar un modelo de evaluación ideal, que sirva para optimizar recursos y tiempo a la hora de implantar un sistema de evaluación del desempeño y que se acerque lo más posible al ideal.

Como se aprecia, además de unir los puntos fuertes de las empresas analizadas, he intentado eliminar los puntos débiles de éstas, que, por lo general, coincidían, para la realización del modelo ideal.

Mi sistema ideal lo he basado en empresas que ya hayan jugado con la gestión por competencias, esto es, que trabajen con las competencias como sistema de gestión integral de Recursos Humanos, que estén implantándolo o pensando en la implantación a corto plazo.

Es necesario recordar que este sistema no tiene por qué funcionar en todas las empresas ya que está muy determinado por la cultura empresarial en la que se mueva la compañía. No se podría dar por ejemplo en compañías muy individualistas y paternalistas donde no se fomenta el trabajo en equipo y donde se quiere controlar todo desde la cúspide de la pirámide de poder. Es más bien un sistema adecuado a aquellas empresas con organigramas planos o en proceso de aplanamiento, donde la delegación ocupa un lugar importante, claro está, que es una delegación responsable.

### 1. El caso de «Loewe»<sup>4</sup>.

#### *El inicio del sistema de evaluación.*

«Loewe» pertenece a una multinacional del sector del lujo, LVMH, y el colectivo al que se dirigió este proyecto era el personal que configuraba la red comercial de tiendas. Hasta ese momento la retribución del colectivo de vendedores estaba formado por una parte fija y una variable en función de las ventas individuales<sup>5</sup>, tratándose de una fórmula exclusiva para este grupo.

<sup>4</sup> *Capital Humano* N.º 156.

<sup>5</sup> Lo que fomenta este tipo de retribución es un individualismo exacerbado que impide el trabajo en grupo y fomenta la competencia entre los compañeros bajando el nivel de productividad del establecimiento, y afectando en última instancia al cliente directo.

Con esta iniciativa se planteó un cambio, en el sentido de hacer extensivo el concepto de salario de los vendedores a todo el colectivo de tiendas. Este cambio respondía a la constatación de una realidad evidente en el sector en el que se desenvuelve «Loewe», y es que todo el personal que trabaja en una tienda contribuye directa o indirectamente en la venta del producto.

A partir de esta hipótesis se puso en marcha un nuevo sistema retributivo para el personal de tiendas, compuesto por una parte fija en la que se consolida un porcentaje del complemento variable relacionado con las ventas individuales, y una parte variable que está en función de la evaluación del desempeño, estructurado en base a un sistema mixto (objetivos/competencias) <sup>6</sup> y que recompensa económicamente a aquellas personas que destacan por su desarrollo a lo largo de ese período.

De toda la red comercial de tiendas «Loewe» se escogieron cuatro establecimientos de diferente tamaño, volumen de negocio y número de personas que serían las que realizarían la prueba piloto. Finalizada la prueba piloto se analizarían los resultados y se plantearía la posibilidad de implantar el sistema de evaluación del desempeño al resto de tiendas de la red comercial.

El sistema de evaluación del desempeño iba dirigido a los jefes de sección, personal de venta y personal no vinculado a venta (almacén/*backoffice*, cajeros, etc.). No obstante, la demanda que nuestro cliente nos hacía era elaborar un sistema de evaluación del desempeño que no estuviera basado únicamente en objetivos. Hasta ahora había aplicado un sistema que medía objetivos de venta y, por ello, creía que también era necesario medir no sólo el *qué* sino valorar también el *cómo*.

El sistema de evaluación del desempeño resultante de esta demanda, a partir de ahora Evaluación individual (EVI's Tiendas), pretendía ser una herramienta de trabajo que permitiera medir objetivos, actitudes, habilidades, responsabilidades y predisposición de las personas que desarrollan su trabajo en las tiendas.

De forma más detallada, los objetivos hacia los que se orientaba la EVI's Tiendas eran:

- Conseguir los objetivos que marca la organización.
- Motivar a los trabajadores.
- Detectar necesidades de formación.
- Reconocer económicamente el esfuerzo individual de las personas.

---

<sup>6</sup> Con ello se pretende eliminar ese individualismo metiendo competencias del tipo trabajo en equipo, u objetivos de tienda y ya no sólo individuales.

*Fase de implantación*

Se decidió diseñar un sistema mixto de evaluación en el que, por un lado, se pudieran fijar objetivos de desarrollo, tanto cuantitativos como cualitativos y, por otro, se pudieran medir aquellas competencias que llevan al éxito a las personas en sus puestos de trabajo.

Para determinar y definir las competencias y los factores de éxito de los puestos de trabajo a evaluar, se llevó a cabo un *focus-group* en el que participaron la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección Comercial y los Directores de Tienda de «Loewe», así como consultores de Verdú & Ledesma.

Se llegaron a determinar siete competencias relacionadas con el ámbito funcional de los puestos <sup>7</sup> de trabajo y orientadas a los valores corporativos de la organización: Argumentación y negociación comercial, Identificación de necesidades y satisfacción del cliente, Gestión comercial, Visión estratégica, Orientación a resultados, Comunicación, Trabajo en equipo.

Una de las manifestaciones de los directores de tiendas y, en general, de los participantes en aquella reunión fue la de que el momento de evaluar el desempeño de un empleado siempre es una tarea difícil y llena de dificultades que van surgiendo a lo largo de todo el período. Tanto mandos como colaboradores rechazan y se resisten a participar en este tipo de procesos <sup>8</sup>.

Sí que es cierto que los sistemas de evaluación del desempeño son uno de los sistemas de gestión de Recursos Humanos donde se han divulgado más modelos, sistemas y protocolos de actuación y donde los objetivos, las fases y los pasos a seguir parecen estar bastante claros.

A pesar de todo ello, lo verdaderamente difícil es conseguir que las personas se involucren en el proceso de evaluación, de tal forma que cumpla de forma efectiva con los objetivos para los que es implantado, esto es, mejorar el desempeño individual y el de la propia organización.

Es cierto que estos sistemas han ido evolucionando a través del tiempo y así, si bien los modelos tradicionales de evaluación del desempeño se caracterizaban por una comunicación unidireccional entre el jefe y el colaborador, hoy en día están más basados en el diálogo y en una comunicación fluida y bidireccional.

Al mismo tiempo, cuando hablamos de competencias estamos hablando no tanto del cuánto se sabe, sino del cómo se actúa en determinadas situaciones. Por ello, este aspecto necesita de la observación y del *feed-back* basado en situaciones y aspectos concretos, no en juicios de valor. De esta manera el mando adquiere al final un rol de *coach*.

<sup>7</sup> Como se ve siguen poniendo la acepción *puestos de trabajo*, y eso que el artículo es del 2002, cuando en el mundillo de los Recursos Humanos se sabe que es una «vulgaridad» y hay que hablar de área funcional.

<sup>8</sup> Por ello es necesario en este tipo de procesos la implicación total y participación de la alta dirección y mucho mejor si es el mismo presidente, ya que eso genera en los demás miembros de la organización una especie de obligación a acatar las normas del proceso y participar en él.

Para poder colaborar en el desarrollo de este nuevo rol que tenían que asumir los mandos de esta red comercial de tiendas se diseñó una herramienta informática que hiciera posible la gestión del desempeño del personal a través de un programa informático: SIGE© (Sistema Informático de Gestión de Evaluaciones) <sup>9</sup>.

Esta aplicación tiene como objetivo ser una herramienta que permita ir recogiendo todas las observaciones, tanto a nivel de objetivos como de competencias, que se vayan produciendo a lo largo del período.

El SIGE© se estructura en tres grandes módulos:

### 1. La gestión de evaluaciones.

La funcionalidad de este módulo consiste en almacenar los datos aportados (tanto a nivel de objetivos como de competencias) por los mandos para cada uno de los evaluados a lo largo del período a considerar. Por un lado, contempla los objetivos fijados al inicio del período entre mando y colaborador. Este bloque de objetivos funciona a modo de agenda, ya que permite ir anotando todos aquellos progresos que el colaborador vaya consiguiendo respecto al resultado del objetivo.

Por otro lado, contempla cada una de las competencias definidas en el sistema, junto con el peso dado para cada una de ellas. Ello permite al mando marcar aquella conducta que ha caracterizado al colaborador a lo largo de ese período. Al mismo tiempo, esta pantalla tiene un apartado que funciona a modo de agenda y que permite ir anotando aquellas situaciones concretas que se identifican con el indicador de la competencia.

Los mandos que realizan las evaluaciones tienen que ir introduciendo datos de forma periódica en el sistema <sup>10</sup>, de tal manera que el módulo vaya almacenando los datos de cada una de las introducciones con el objetivo de realizar un informe de evaluación final.

### 2. La gestión de evaluadores y evaluados.

Este módulo facilita la gestión de todos aquellos cambios que se puedan ir produciendo a lo largo del período establecido para la introducción de datos (añadir un nuevo evaluador o colaborador, dar de baja a un colaborador que ya no está o a un evaluador, modificar la ficha de datos del evaluador o evaluado, etc.). Dada la naturaleza de las operaciones de este módulo debe ser gestionado por el departamento de Recursos Humanos.

<sup>9</sup> Un sistema informático de estas características puede ser muy útil en aquellas empresas donde el número de evaluaciones es muy elevado, pero de discutible utilidad en PYMES.

<sup>10</sup> En el caso de «Loewe» era cada dos meses, pero opino que sería mejor reducir el tiempo lo más posible para que no quedase a la imaginación o la creencia (creo que hizo esto), sino a la memoria reciente.

### 3. Elaborar informes sobre cada uno de los evaluados.

Este módulo cumple con la finalidad de proporcionar los resultados de cada uno de los evaluados en cuanto a la consecución de los objetivos y al nivel de desarrollo de las competencias evaluadas. Para ello el SIGE© elabora dos tipos de informes:

- **Desglose de criterios.** Presenta el resultado global de la evaluación así como la valoración final de la evaluación de competencias y objetivos para cada uno de los evaluados.
- **Gráficos comparativos.** Permite la comparación de trabajadores dentro de un mismo departamento para el conjunto de competencias, trazando gráficos donde puede observarse la puntuación de todos los trabajadores para cada una de las competencias.

Los mandos pueden ir obteniendo informes parciales de los resultados para cada una de las competencias de sus colaboradores, así como hacer un seguimiento de los objetivos.

Con esta herramienta se pretende obtener un mayor grado de precisión, sobre todo a la hora de poder medir el grado de desarrollo de las competencias. En la mayoría de las organizaciones una de las grandes dificultades que presentan los sistemas de evaluación del desempeño es el hecho de que, cuando llega el momento formal de realizar la entrevista de evaluación, los mandos no cuentan con los datos concretos, situaciones y actuaciones sobre las que llevar a cabo su apreciación, sino que, en la mayoría de las situaciones, se suele proceder a realizar una apreciación global sin tener en cuenta aspectos o situaciones concretas.

#### *Los resultados y el grado de satisfacción.*

Todo el esfuerzo sirvió para conseguir los objetivos marcados al inicio del proyecto. Las personas han priorizado sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización; la percepción sobre la motivación es positiva <sup>11</sup>; las personas han recibido un *feed-back* no sólo sobre el nivel de ventas individual, sino sobre su actuación profesional y, finalmente, aquellas que han destacado por su desarrollo y actuación individual han percibido una recompensa económica acorde con su esfuerzo.

Analizando de forma diferencial, por un lado, el nuevo sistema de evaluación del desempeño (EVI's Tiendas) y, por otro, el SIGE© como herramienta informática de gestión, se puede decir que por lo que respecta al primero, tanto la organización como las personas que han participado en el sistema muestran un elevado grado de satisfacción, ya que la percepción del personal de la red comer-

---

<sup>11</sup> Es curioso cómo una empresa que no quiere dejar nada a la apreciación en temas de evaluación del desempeño se permita el lujo de apreciar sobre la motivación, en vez de encargar una encuesta de clima laboral, para obtener resultados fiables y no apreciables.

cial no es realizar su trabajo orientado exclusivamente a los resultados de ventas, sino que también ha existido un desarrollo de las competencias asociadas y los mandos han podido valorar estas competencias, suponiendo todo ello un crecimiento personal como profesionales de «Loewe».

Al mismo tiempo, la información obtenida a través de los resultados de las EVI's Tiendas va a contribuir a desarrollar un plan de formación más educado a las necesidades reales de los trabajadores.

Los mandos manifiestan que, a pesar de la dificultad que significa sentarse con su colaborador y analizar los parámetros establecidos en el sistema, contar con una herramienta como el SIGE©, que proporciona todos los datos recogidos a lo largo del período, da mayor seguridad a la hora de poder analizar de forma más objetiva, no sólo la parte de los objetivos, sino sobre todo la parte de desarrollo de las competencias.

Los resultados indican que el sistema de evaluación del desempeño se implantará en todas las tiendas de la red comercial durante el 2002 y 2003.

Este sistema, como suele ser habitual en el conjunto de las empresas españolas, deja el papel del desarrollo y formación al departamento de Recursos Humanos, que debe ser el que realice el plan global de formación, pero de desarrollar planes individuales de mejora de los individuos. Este papel le corresponde al superior directo del evaluado, que debería incluir en esa evaluación un plan de mejora para el colaborador supervisado directamente por él.

En el caso de «loewe», puede deberse a la creencia de que el sistema informático que desarrollaron para llevar a cabo las evaluaciones del desempeño era suficiente, pero los sistemas informáticos no entienden de personas. Debe ser el superior directo del evaluado el que ponga las acciones de mejora, ya que es quien mejor conoce cómo trabaja su colaborador, o debería serlo, y utilizar los sistemas informáticos como lo que son, una herramienta de ayuda.

## 2. Caso de la empresa «A».

La empresa que nos ocupa es una compañía resultante de dos empresas de hipermercados. Esta fusión la ha colocado como líder europeo y segundo mundial dentro del sector de los centros comerciales. Es, además, el grupo de distribución más internacional con presencia en treinta países de cuatro continentes y una red que supera los 9.200 establecimientos en los formatos de: hipermercados (680 en todo el mundo); supermercados; establecimientos *discount*; tiendas de proximidad y *cash & carry*.

En cuanto a la evaluación del desempeño que realiza esta empresa se ha hecho de una forma paritaria y mixta. No se ha realizado exclusivamente por el departamento de Recursos Humanos, sino que conjuntamente con los directivos que tienen bajo su responsabilidad los distintos puestos, se ha definido cuál es el perfil de competencias para cada puesto.

A estos directivos se les ha explicado cuál es el sistema, cómo funciona. Se les ha formado oportunamente para que ellos meditaran acerca del sistema junto con los empleados de su departamento o unidad de negocio. Posteriormente se ha ido uno por uno, viendo la interiorización que se había hecho del modelo. En todo momento se ha intentado convencer y negociar, nunca de imponer. Recursos humanos ha ido orientando a los directivos sobre dónde podría estar el nivel de competencias para las distintas funciones, discutiendo competencia por competencia, para conformar el perfil de cada función.

Una vez definido el perfil de cada función se hicieron valoraciones personales a través de la evaluación de 360° en algunas funciones. En otras ocasiones, las evaluaciones son a cargo del responsable, jefe o directivo. Recursos humanos empuja a todo el mundo para que haga una evaluación no sólo del desempeño, sino de las competencias y de los objetivos que se le haya adjudicado a una persona durante el año que se evalúa.

Por un lado existe un sistema de incentivos del 10% al 20% de los objetivos personales, procurando establecer objetivos que puedan ser medibles y que se encaminen a lo que es la mejora de las competencias de cada uno. Por otro lado, se pone un gran énfasis en las personas que han sido evaluadas con una gran nota, es decir, que están percibidas por sus jefes como altos potenciales y como personas promocionables. A esta gente se les llama para hacer un *Assessment Center*<sup>12</sup>, y teniendo en cuenta sus competencias se les diseña los planes de carrera, encajándoles así dentro del programa de promoción interna de la empresa.

La evaluación es un sistema que consiste en la valoración de los conocimientos, capacidades y actitudes del personal evaluado.

El objetivo general es el de dotar a la organización de personas excelentes para el desempeño de puestos de alta responsabilidad, en base a:

- Una trayectoria profesional exitosa en función de los resultados obtenidos.
- La predicción de éxito en puestos futuros de mayor responsabilidad según las competencias observadas.

Pero debido a la cultura que la gente arrastraba de las anteriores empresas, previamente a la fusión, las personas a las que se llamaba para participar en un *Assessment Center* entendían que eran llamadas para hacer un examen para director. Esto fue una de las concepciones que hubo que desmontar con la introducción del nuevo modelo. Hubo que explicar a la gente que sólo se trataba de un punto de la evaluación de su carrera profesional para ayudarles a mejorar, hacer un seguimiento y medir esa mejora.

---

<sup>12</sup> Lo que está haciendo la empresa es una discriminación hacia la gente que no ha obtenido evaluaciones excelentes, ya que no se hace mención de los planes de mejora para las personas con evaluaciones bajas. Estas personas deberán mejorar mediante los planes de formación global de la empresa, que por otro lado suelen atender a formación técnica y no competencial.

El modelo anterior era mal interpretado, no había sido bien comunicado. El departamento de Recursos Humanos era el único evaluador, mientras que en la actualidad se ha logrado la comunicación del modelo a todos los niveles, tanto en el Comité de Dirección como con los responsables de la gente a la que se le ha pedido que haga un *Assessment Center*. Se ha comunicado para qué sirve el modelo: que es un paso más en el desarrollo de una carrera y una forma de ayudar, dando *feedback* de inmediato e involucrando a la Dirección de explotación que es su principal cliente y al resto de las direcciones funcionales en la evaluación de estas personas.

Los evaluadores del *Assessment Center* son Recursos Humanos, el Departamento de Desarrollo y los Directores de la Explotación o Director Regional. Gente que comporta la alta dirección de hipermercados. Esto hace que todos lo perciban como una herramienta más fidedigna y fiable, ayudando a que cuando una persona ha sido identificada como un alto potencial y saca una buena valoración, esto sea perfectamente asumido por todos, de lo contrario lo que ocurre es que se genera descrédito hacia recursos humanos, ya que todos tienen gente a la que valoran muchísimo y no se puede explicar cómo se puede promocionar a uno en lugar de al otro.

El empleo de este grupo mixto de 6 ó 7 evaluadores es la mejor medida para fiabilizar este sistema.

### 3. Caso de la empresa «B».

La empresa que tratamos es una de las principales compañías eléctricas privadas de Europa, con más de cien años de antigüedad, desde 1901. Hoy esta empresa es el resultado de la fusión, en 1992, de dos grandes empresas eléctricas. Sus servicios comprenden la generación, la distribución, el transporte y la comercialización de la electricidad.

Actualmente cuenta con más de 16 millones de clientes en todo el mundo, de los cuales ocho millones están en España. Asimismo, en los últimos años ha logrado una importante presencia en Iberoamérica, siendo hoy uno de los operadores de referencia en países como Brasil y México, llegando a superar los siete millones de clientes.

Desarrolla también sus actividades en el ámbito de las energías renovables, la ingeniería, consultoría y negocios no energéticos como las telecomunicaciones y nuevas tecnologías, la gestión inmobiliaria, agua y los servicios de valor añadido para los clientes finales.

En cuanto a la evaluación del desempeño que realiza la compañía, hay que destacar que se divide en seis fases diferentes:

**FASE 1.<sup>a</sup>:** se lleva a cabo una *evaluación de las competencias* por parte del superior a través de un Cuestionario de Evaluación que es específico de la Dirección General a la que pertenecen. Esta percepción (cómo veo yo al evaluado respecto a estos comporta-



mientos clave) es enviada al departamento de Recursos Humanos de su Dirección. Estos comportamientos serán evaluados como: excelentes, muy buenos, buenos, normales e inadecuados.

**FASE 2.<sup>a</sup>:** *entrevista de comunicación de los resultados de evaluación.* Se les entrega una Guía de Entrevista de Comunicación de los Resultados de la Evaluación del Desempeño para ayudar al evaluador a preparar, dirigir y hacer una entrevista que sea efectiva. Con esto también se pretende transmitir al evaluado una visión de conjunto acerca de su desempeño, así como señalar los dos puntos fuertes que se aprecian en sus comportamientos y las dos oportunidades de mejora prioritarias (competencias a desarrollar), concretadas en un plan de desarrollo para avanzar en cada una de dichas oportunidades de mejora.

**FASE 3.<sup>a</sup>:** *planes de acción para el desarrollo de competencias.* Se elaboraron unas Guías de Desarrollo de Competencias en las que se relacionan aspectos claves para el desarrollo, sugerencias de planes de acción y actividades para realizar en el trabajo diario que refuercen y mejoren sus competencias.

**FASE 4.<sup>a</sup>:** *revisión periódica de la adecuación del plan.* Seguimiento, apoyo y *feed-back*. Los planes de acción deben tener un seguimiento continuo por parte del jefe a lo largo del año <sup>13</sup>. Es importante que en lo referente al desarrollo de las competencias, al menos una vez a mitad del proceso se lleve a cabo una Entrevista de seguimiento formal, con objeto de garantizar su cumplimiento y apoyar al subordinado en las eventuales dificultades.

**FASE 5.<sup>a</sup>:** *evaluación del resultado de los planes de desarrollo.* Al final del ejercicio se realiza una entrevista entre el jefe y el colaborador para evaluar de forma consensuada el cumplimiento de los objetivos y de los planes de desarrollo definidos en los planes de acción.

**FASE 6.<sup>a</sup>:** *reconocimiento, desarrollo y gestión de competencias.* El resultado de la evaluación del desempeño de los objetivos, del desarrollo de competencias y de la adecuación al perfil de competencias, servirá para aplicar criterios de retribución basados en el desempeño de:

- Objetivos Cuantitativos.
- Objetivos Cualitativos de Desarrollo.
- Objetivos Cualitativos de Desempeño.

<sup>13</sup> De esta manera se libera al Departamento de Recursos Humanos de tareas administrativas que pueden realizarse desde la línea y con mejores resultados, ya que es el superior directo quien mejor conoce el trabajo de sus colaboradores, dejando a Recursos Humanos un papel de apoyo.

En un primer momento se pretendió que la evaluación por competencias sirviese a evaluadores y evaluados para:

- Identificar necesidades de formación.
- Identificación del potencial.
- Establecer nuevos planes de desarrollo para el siguiente período.

Hay que recalcar que se dio más importancia a la evaluación en relación con la remuneración que en relación con el desarrollo <sup>14</sup>.

#### 4. Modelo ideal.

El modelo ideal que se desprende de los puntos fuertes y la eliminación de los débiles, que se entresaca de estos sistemas analizados podría ser el siguiente:

- Por un lado, del modelo de evaluación del desempeño desarrollado por «loewe», nos quedaríamos con la herramienta informática que utilizan para llevar al día el estado de las evaluaciones.

Con este sistema en el que los evaluadores estarían, si no obligados sí concienciados, de anotar todos aquellos acontecimientos que en la futura entrevista de evaluación, pudieran servirle al evaluador para mostrar con datos objetivos, y no con recuerdos mermados de acontecimientos pasados, el porqué de la evaluación obtenida por su subordinado.

Esto daría una imagen del sistema mucho más fiable que no una evaluación basada en creencias del evaluador en comportamientos pasados.

Por otro lado se evitaría la común histeria que se suele desarrollar las semanas antes a la entrevista de evaluación, con la idea acertada de los evaluados de que los acontecimientos más cercanos a la memoria del evaluador serán los que determinen la balanza hacia un lado o hacia otro.

La introducción de datos no debería estar fijada en fechas sino que se debería realizar cada vez que ocurre un acontecimiento que el evaluador considera importante para la evaluación de sus colaboradores.

---

<sup>14</sup> Es otro ejemplo de desperdicio de un sistema de muy altas posibilidades, que acabó lamentando la empresa.

- Junto con esta herramienta informática, de gran utilidad para los evaluadores, y tomado como punto fuerte la empresa «A», sería la involucración de toda la compañía en el proceso de evaluación del desempeño, haciendo especial hincapié en la participación de los directivos de la compañía, ya que, sin la colaboración de éstos el proyecto está avocado al fracaso.

Otro elemento clave en el sistema desarrollado por la compañía «A» es la utilización de la evaluación de 360º, pero que debe hacerse extensiva a todo el personal de la empresa, ya que a pesar de los inconvenientes, sobre todo económicos que tiene, los beneficios en cuanto a objetividad del sistema, minimizan de forma altísima los inconvenientes.

Por otro lado, habría que resaltar en el sistema de la empresa «A», que se libere al Departamento de Recursos Humanos de la tarea administrativa de llevar a cabo todo el proceso de la evaluación, dejando ese papel en manos de los evaluadores que son realmente quienes conocen a sus colaboradores.

- Del caso de la empresa «B», recuperaría el seguimiento que se hace del desarrollo del empleado y los planes de acción que el jefe discute con el empleado para el posterior desarrollo de las competencias que por cualquier razón no se encuentran en un nivel satisfactorio.

Este proceso que se echa en falta en los otros dos casos, evita que los planes de formación que parten de Recursos Humanos y que van orientados a toda la compañía no limiten la formación en aquellas áreas o competencias que un determinado empleado necesita para su desarrollo, y se pierda tiempo y dinero en darle una formación que no se ajusta a sus necesidades.

Debe ser la persona que trabaja directamente con el empleado y que le supervisa su trabajo, la que establezca los planes de acción, ya que es quien mejor conoce las carencias de su colaborador.

De este modo, debe ser el superior directo, siempre con el apoyo de Recursos Humanos, quien establezca el plan de acción de desarrollo del empleado y haga su seguimiento personalmente para poder evaluar los resultados de ese plan de acción.

De lo anterior se desprende el modelo ideal de evaluación del desempeño que yo propongo que sería la conjunción de los tres puntos anteriores.

Se basaría en un sistema de evaluación del desempeño donde el papel del Departamento de Recursos Humanos se limitaría a la creación e implantación del sistema. Una vez implantado se limitaría a velar por su buen funcionamiento, y del asesoramiento y formación de los evaluadores, que serían los verdaderos actores del sistema en sí.

Los evaluadores se encargarían de llevar a cabo las evaluaciones de sus empleados haciendo uso de las herramientas informáticas y de la alimentación del sistema.

También se servirían de los datos arrojados por las evaluaciones 360°, que de forma anual se realizarían, limitando tales evaluaciones a jefe, compañeros y subordinados y si es posible clientes internos y externos.

Con los datos obtenidos de las evaluaciones 360° y del sistema informático realizaría la evaluación del empleado que le expondría en una entrevista de evaluación. En esta entrevista se discutiría la evaluación y los planes de acción que se llevarían a cabo conjuntamente entre jefe y subordinado.

Una vez terminado el documento de evaluación del desempeño se remitiría al superior directo del evaluador y al Departamento de Recursos Humanos para que validasen la evaluación mediante la estampación de la firma. De este modo el documento iría firmado por evaluado, evaluador, jefe del evaluador y Recursos Humanos.

Una vez realizada la evaluación del desempeño, el seguimiento del empleado y la posterior evaluación de los resultados de los planes de acción serían llevados a cabo por el evaluador ayudado por el sistema informático que deberá seguir alimentando con datos relevantes de los evaluados.

### **PARTE III. EXPERIENCIA PERSONAL**

El caso que me dispongo a exponer es el resultado de una experiencia personal que estoy viviendo en el tiempo en el que escribo, y que, es el resultado de las prácticas que estoy realizando en el Centro Nacional de Energías Renovables, en adelante CENER.

CENER es el «Centro Nacional de Energías Renovables». Es un centro tecnológico de carácter nacional y sectorial, especializado en energías renovables.

Está integrado en la Fundación CENER-CIEMAT, fundación sin ánimo de lucro, creada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y por el Gobierno de Navarra, para el fomento de la investigación y el desarrollo de las energías renovables.

CENER es un centro de alto nivel técnico y calidad de servicio, y cuenta para ello con el soporte técnico y científico del Centro de Investigaciones Energéticas y Medioambientales CIEMAT, y con personal técnico experimentado y de reconocido prestigio.

Nace en 1999 cuando el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el CIEMAT y el Gobierno de Navarra firman un convenio para crear este nuevo Centro Nacional.

En febrero de 2002 se empiezan los trabajos de organización y creación de la estructura, abriéndose sus actuales oficinas de Pamplona. En agosto de 2002 la fundación inicia sus actividades.

El Patronato del CENER está constituido por:

- 18% Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- 27% CIEMAT.
- 37% Gobierno de Navarra.
- 9% Cetenasa.
- 9% Universidad Pública de Navarra.

CENER es una entidad destinada a favorecer el nivel de competitividad de las empresas del sector de energías renovables, satisfaciendo sus necesidades de investigación, desarrollo e innovación. Además pretende impulsar el desarrollo de las energías renovables mediante la generación, adquisición y difusión de conocimientos científicos y técnicos avanzados y dando soporte a las instituciones públicas en la creación del marco técnico legal.

Por parte del Máster se me ofreció la posibilidad de realizar las prácticas en CENER, pudiendo desarrollar mi proyecto, la evaluación del desempeño, en dicha compañía.

Tras una reunión con el responsable de Recursos Humanos de CENER, en la que me puso al tanto del tipo de compañía que era, los empleados que tenía, y la proyección de futuro que se pretendía, estudiamos la mejor manera de hacer una colaboración para CENER.

Debido a la reciente creación de CENER que llevaba escasos meses funcionando, en el área de Recursos Humanos estaba todo por hacer y decidimos que mi colaboración se refiriese a la creación e implantación de un Sistema de evaluación del desempeño que se adaptase a las circunstancias y a las necesidades de CENER. Mi trabajo estaría supervisado por el Responsable de Recursos Humanos de CENER y por el Director del Máster y la Coordinadora del Máster, que realizarían funciones de apoyo y facilitación a mi trabajo.

Debido a que la empresa se encuentra en Pamplona, y mi trabajo no era necesario realizarlo directamente en la empresa, se decidió que yo realizara la colaboración desde mi casa con comunicación con el Responsable de Recursos Humanos a través del correo electrónico. Además viajaría a la sede de la empresa siempre que fuese necesario o se fuera a llevar a cabo algún trabajo que pudiese interesarme. También se establecerían reuniones periódicas con el responsable de Recursos Humanos en Lerma (Burgos), a medio camino entre Madrid y Pamplona, en las que trabajaríamos en el sistema, analizaríamos el trabajo realizado y propondríamos los pasos a seguir.

Respecto a la coordinación de mi trabajo, se decidió que tenía que asistir un día a la semana a un despacho que se me facilitó en las instalaciones del Centro Superior de Estudios de Gestión, donde trabajaría con la coordinación lo que se estaba llevando a cabo en CENER, en el ámbito de

la evaluación del desempeño, que yo reflejaría mediante la presentación semanal de un resumen del trabajo realizado. La coordinación estudiaría los resúmenes y se establecerían formas de apoyo al trabajo que estaba realizando.

Una vez se había determinado la forma de trabajar nos marcamos unos objetivos a cumplir en unas determinadas fechas, esto es, un calendario del proceso que nos comprometimos a cumplir si todo iba bien. El calendario propuesto es el siguiente:

### Evaluación del desempeño (calendario).

El fin del trabajo es preparar un procedimiento de despliegue de objetivos, por el que el Plan Estratégico y el Plan Anual de negocio se compartan y la consecución de los mismos se base en el trabajo en equipo. Para colaborar en ello, entre otras herramientas, se piensa en desarrollar el citado procedimiento de despliegue de objetivos.

Se comienza por esta herramienta porque existen compromisos de retribución variable con algunas contrataciones de reciente incorporación.

El procedimiento constará de dos procesos:

- Definición y fijación de objetivos.
- Evaluación de objetivos.

| Plan de trabajo  | Fecha             |
|--|-------------------|
| 1.º Preparar el procedimiento de definición y fijación de objetivos .  | 1.ª S. Octubre    |
| • Procedimiento .....  | 4.ª S. Septiembre |
| • Formulario .....   | 1.ª S. Octubre    |
| Para esta parte del procedimiento contamos con abundante documentación y procedimientos en uso, que podemos adaptar con rapidez para dar respuesta a nuestras necesidades. |                   |
| 2.º Preparar procedimiento de evaluación objetivos, cuantitativamente y cualitativamente .....   | 2.ª S. Diciembre  |
| • Determinar comportamientos ligados a cada valor para valoración cualitativa .....  | 1.ª S. Octubre    |
| • Procedimiento .....  | 1.ª S. Noviembre  |
| • Formulario .....   | 3.ª S. Noviembre  |
| • Definir procedimiento impacto de la valoración en el incremento de retribución fija .....  | 2.ª S. Diciembre  |

Dado que no están definidas las competencias, se piensa en usar transitoriamente los valores (desglosados en comportamientos) para la valoración cualitativa de la consecución de los objetivos.

Realizado el calendario que debíamos seguir (la idea del calendario surgió de la coordinación de las prácticas) decidimos comenzar a elaborar una guía de formulación de objetivos que sirviese a los evaluadores de ayuda para fijar los objetivos a sus colaboradores que posteriormente serían evaluados a través del sistema de evaluación del desempeño.

Previamente a esta guía, había que decidir la amplitud del proceso, esto es, si iba a afectar a toda la plantilla, o se realizaría una prueba piloto con un grupo de personas, para probar la fiabilidad del sistema y los posibles errores a corregir. Finalmente nos decidimos por la prueba piloto que afectaría a diez personas de la organización, todos ellos altos cargos en los distintos departamentos.

Esta prueba piloto podía o no tener efectos reales sobre el salario de los evaluados. Por un lado, si tenía efecto sobre el salario, se podía considerar un agravio comparativo con el resto de miembros de la organización, y ser un freno al sistema. Y por otro lado, si no tenía repercusión real, podría tomarse a broma y no realizar la evaluación con la profesionalidad que ello requiere, y la fiabilidad del sistema se vería afectada. Este punto todavía está en discusión y se está barajando la forma mixta, que se basaría en que no tuviera repercusión en caso de evaluación negativa, pero que este dato no fuera conocido por los evaluadores ni los evaluados.

Una vez que habíamos establecido las personas que formarían parte de la prueba piloto, esto es, evaluadores y evaluados, como ocurrió con nuestro trabajo, nos decidimos a elaborar un calendario del proceso de fijación de objetivos, que sería presentado a las personas que iban a formar parte del sistema de evaluación del desempeño. En el calendario no figuran los objetivos cuatrimestrales debido a que se evaluará a las personas a final de año, lo que hace coincidir los cuatrimestrales con los objetivos personales anuales de los empleados.

El calendario que se presentó finalmente fue el siguiente:

### CALENDARIO DEL PROCESO

|   |           |
|---|-----------|
| 1.º Presentación documento de despliegue de objetivos .....                                     | Semana 36 |
| 2.º Autofijación de objetivos y entrega del formato al Jefe Inmediato .....                     | Semana 37 |
| 3.º Revisión de objetivos por parte del Jefe Inmediato .....                                    | Semana 37 |
| 4.º Revisión de objetivos entre Jefe Inmediato y siguiente nivel de Jefatura ..                 | Semana 39 |
| 5.º Reunión entre Empleado y Jefe Inmediato para la redacción definitiva de los objetivos ..... | Semana 39 |
| 6.º Firma de los formatos definitivos .....   | Semana 39 |
| 7.º Filtro de calidad .....   | Semana 40 |

Este calendario provocó las primeras reticencias al sistema, ya que en la reunión que se desarrolló para la presentación de la guía de fijación de objetivos <sup>15</sup>, y donde también se presentó el calendario del proceso, los participantes en tal proceso, vieron éste muy precipitado ya que les obligaba a desarrollar la prueba piloto antes de final de año.

En la reunión se les hizo ver la necesidad de estas fechas ya que se quería que para el año 2003, el alcance del sistema fuese a toda la compañía, y por tanto la prueba piloto debía realizarse en los tres meses siguientes, teniendo que interiorizar el sistema y ponerlo en práctica.

Para ayudar en la discusión de los objetivos entre el superior y el subordinado, se estableció una lista de verbos a los que deberían ceñirse tanto el superior como el subordinado, a la hora de fijarse los objetivos de este último, ya que de este modo se lograría que los objetivos fuesen claros, medibles y alcanzables. Esta lista además de servir de ayuda a jefes y subordinados, también es útil para el Departamento de Recursos Humanos a la hora de controlar y supervisar que se está realizando el sistema según lo convenido y no se están produciendo anomalías. También, gracias a la lista de verbos, se crea un lenguaje común, con lo que cuando se dice algo, toda la compañía sabe lo que se está diciendo y desaparecen las conjeturas.

La lista de verbos que se elaboró es la siguiente:

#### LISTADO DE VERBOS PARA LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

|             |              |              |
|-------------|--------------|--------------|
| Acelerar    | Ejecutar     | Presentar    |
| Almacenar   | Entregar     | Presupuestar |
| Ahorrar     | Especificar  | Procesar     |
| Alcanzar    | Establecer   | Procurar     |
| Analizar    | Estructurar  | Producir     |
| Aprobar     | Estudiar     | Proponer     |
| Asistir     | Evaluar      | Proporcionar |
| Autorizar   | Examinar     | Proteger     |
| Buscar      | Expandir     | Realizar     |
| Completar   | Fijar        | Recibir      |
| Contactar   | Formar       | Reclutar     |
| Contratar   | Formular     | Recopilar    |
| Contribuir  | Identificar  | Rechazar     |
| Controlar   | Implementar  | Reducir      |
| Coordinar   | Inspeccionar | Representar  |
| Cumplir     | Lanzar       | Unificar     |
| Delegar     | Limitar      | Seleccionar  |
| Desarrollar | Mantener     | Servir       |
| Determinar  | Mejorar      | Suministrar  |

<sup>15</sup> Anexo 1.º.



**LISTADO DE VERBOS PARA LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS (continuación)**

|            |            |           |
|------------|------------|-----------|
| Dirigir    | Normalizar | Testar    |
| Diseñar    | Participar | Vender    |
| Distribuir | Planificar | Verificar |
| Emitir     | Preparar   | Visitar   |

Una vez realizada la lista de verbos se ha pensado en realizar, junto a esta lista, un documento con la definición exacta de cada verbo para de ese modo facilitar aún más la labor de los evaluadores y evaluados a la hora de consensuar los objetivos.

Terminado el listado se elaboró el proceso de definición y fijación de objetivos que debía seguirse por parte de los participantes en dicho proceso.

**Proceso de definición y fijación de objetivos.**

El proceso de definición y fijación de objetivos se encuadra dentro del sistema de gestión de los Recursos Humanos del CENER, como una herramienta que permite a sus empleados compartir, comprender y establecer, junto a sus superiores, los objetivos personales que deben afrontar anualmente. Además, el cumplimiento del conjunto de objetivos de todas las personas que componen la organización, permitirán igualmente el cumplimiento de los Objetivos Generales del Centro, del Plan Anual de Negocio y del Plan Estratégico.

Los objetivos tienen también efectos en la remuneración de los empleados, determinando la retribución variable e influyendo en el incremento salarial anual de la retribución fija. Tanto la retribución variable como el citado incremento salarial anual se obtienen en función de la evaluación cuantitativa y cualitativa de los objetivos de cada persona. La evaluación cuantitativa es la que tiene mayor peso con 95% de la variable y de un 5% la evaluación cualitativa.

Además, la ponderación de la parte cuantitativa es diferente según el cargo que se ocupe dentro de la organización, variando los porcentajes según los objetivos, que pueden ser de centro, de equipo o individuales.

*a) El documento de despliegue de objetivos.*

El documento de despliegue de objetivos es la base de partida para la definición y fijación de los objetivos personales. Este documento se crea de la forma siguiente:

- Todos los años el Equipo de Dirección elaborará los Objetivos Generales del CENER para cumplir el Plan Anual correspondiente. Se trata de fijar las estrategias que hagan posible el cumplimiento del Plan Anual de Negocio.
- Estos Objetivos Generales del CENER se trabajarán por un equipo interno de personas que completarán el citado documento de despliegue de objetivos. El trabajo consiste en descomponer los Objetivos Generales del CENER en acciones más concretas que sirvan para cumplir cada uno de los Objetivos citados. Además elaborarán propuestas de parámetros de medida que permitan la evaluación de los objetivos personales.

El documento de despliegue de objetivos que anualmente se generará, comprenderá por tanto los Objetivos Generales del Centro, las acciones que los desarrollan y los elementos de medida sugeridos para la evaluación de los objetivos personales. Este documento se facilitará todos los años como base para la definición y fijación de los objetivos personales.

Como se puede apreciar, los objetivos personales se derivan fundamentalmente del Plan Anual de negocio y de los Objetivos Generales del CENER. No obstante no debemos olvidar que los objetivos personales también pueden tener su origen en necesidades del área o departamento, o bien en alguna iniciativa personal, si bien estos objetivos deben cumplir también la condición de ayudar a la consecución del Plan Anual de Negocio y de los Objetivos Generales del Centro.

*b) Objetivos: tipos y ponderación de los mismos.*

Existen varios tipos de objetivos con mayor o menor alcance o impacto (Objetivos de Centro, de departamento, de servicio, individuales, etc.) y/o diferente peso relativo o ponderación. Estos diferentes tipos de objetivos y sus correspondientes ponderaciones, dependen y son de aplicación en función del puesto de trabajo que desarrolle cada persona.

*c) Objetivos EMAIT: cinco características y criterios para su definición.*

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS, DEFINIDOS DE FORMA CLARA Y CONCRETA:**

Los objetivos deben expresar específicamente en qué consisten y el resultado que se tiene que conseguir. Es necesario que los objetivos puedan ser entendidos por cualquier persona de la organización sólo con su lectura, es decir, sin necesidad de una explicación previa.

Se deben utilizar verbos de acción para describir lo que se pretende (ejemplo: Preparar, producir, incrementar...), para que el objetivo exprese claramente lo que se tiene que conseguir.

**OBJETIVOS QUE SE PUEDAN MEDIR:**

Todos los objetivos deben contener los parámetros o medidas que nos permitan evaluar con facilidad su grado de cumplimiento. Dentro de estos parámetros o medidas y siempre que sea posible, deben fijarse los tres indicadores típicos: Qué consigo, Cómo lo consigo y En qué tiempo.

La buena definición de los parámetros o medidas de evaluación de los objetivos es fundamental a la hora de valorar su grado de consecución. Es preferible dedicar tiempo a definir estas medidas con claridad y calidad antes que perderlo luego a la hora de la evaluación de los objetivos, ya que si no están claros los elementos de medida surgirán los problemas a la hora de evaluar el grado de consecución de los objetivos. En el documento de despliegue de objetivos se sugieren parámetros de medida aplicables a los objetivos personales.

**OBJETIVOS ALCANZABLES:**

Los objetivos deben ser realizables, es decir, debemos fijar objetivos realistas que permitan la consecución descrita. Un exceso de confianza o de dificultad nos llevará a la frustración por su no consecución.

No obstante lo anterior, los objetivos deben ser alcanzables pero siempre deben suponer un reto o mejora significativa respecto al año anterior.

**OBJETIVOS IMPORTANTES:**

Los objetivos deben ser relevantes tanto para el empleado como para el CENER, deben tener impacto en el plan de negocio. También pueden ser tareas ordinarias que adquieran la condición de objetivos por ser críticas para la obtención de resultados de negocio.

**OBJETIVOS TEMPORALES:**

La efectividad de los objetivos depende de que estén enmarcados en un ámbito temporal. Esto permite que las mejoras y los cambios sean controlables, es decir, que pueda realizarse un seguimiento a lo largo del año.

Para realizar un seguimiento temporal de los objetivos es recomendable utilizar el documento Prioridades Cuatrimestrales, que nos ayuda a definir los avances en los objetivos que vamos a realizar en cada uno de los cuatrimestres del año.

*d) Etapas del proceso de definición y fijación de objetivos anuales.*

El proceso comienza con la creación del documento de despliegue de objetivos. Este documento es la referencia fundamental a la hora de definir y fijar los objetivos anuales de cada empleado.

A la vista del citado documento, cada persona recoge o adapta la información recibida en el documento de despliegue y confecciona su propio impreso de objetivos anuales, autofijándose sus objetivos anuales y proponiéndoselos a su jefe inmediato. Para la realización del trabajo deberá tenerse en cuenta el ya citado documento de despliegue de objetivos, los criterios del cuadro sobre tipos y ponderación de los objetivos y las características y criterios para la definición de los objetivos.

La propuesta de objetivos se discute con el correspondiente jefe inmediato, manteniendo una entrevista en la que éste recoge información de su colaborador.

Los jefes que han recibido los objetivos de colaboradores los complementan con su propia visión, si fuera necesario.

Estos objetivos deben ser también vistos y debatidos entre el jefe inmediato y el siguiente nivel de jefatura (Jefe del jefe inmediato).

Será el jefe inmediato quien volverá a reunirse con su colaborador, buscando, si es preciso, el acuerdo definitivo en los objetivos a la vista de las ideas del citado colaborador, sus propias opiniones y las del siguiente nivel de jefatura.

El jefe inmediato y el empleado firmarán el formulario de objetivos anuales.

El segundo nivel de jefatura también deberá firmar el formulario.

El jefe inmediato entregará el impreso original de los objetivos anuales en la Dirección de Recursos Humanos con todas las firmas necesarias (empleado, jefe inmediato, segundo nivel de jefatura).

Finalmente se realizará una revisión de los objetivos por parte de un equipo (Dirección General, RRHH y Finanzas) que ejercerá un último filtro de calidad del que pueden surgir algunas variaciones que incluir en el impreso de objetivos anuales. El filtro de calidad pretenderá:

1. Que los objetivos estén definidos conforme a los criterios EMAIT.
2. Que exista alineamiento de los objetivos con lo recogido en el documento de despliegue.

En caso de que existan modificaciones, los objetivos se devolverán al jefe inmediato para que reconduzca y reinicie el proceso.

*e) Definición y fijación de las prioridades cuatrimestrales.*

El proceso de definición y fijación de prioridades cuatrimestrales es un instrumento que facilita el seguimiento de la consecución de los objetivos anuales y nos permite ir adaptando los objetivos en la medida que puede ir cambiando el entorno a lo largo del año y, a la vez, nos sirve para mantener un hilo abierto de comunicación sobre el rendimiento de nuestros colaboradores.

El proceso de fijación de prioridades cuatrimestrales tiene dos fases:

PRIMERA FASE:

Primera quincena de cada cuatrimestre: comienza con la autofijación de prioridades cuatrimestrales del período entrante. Cada persona incluirá en el formato de prioridades cuatrimestrales:

- Aquellos objetivos que deben realizarse íntegramente en dicho período (porque son de consecución cuatrimestral en lugar de anual).
- Aquellos objetivos sobre los cuales se considere conveniente el control periódico de su evolución, aunque sean de cumplimiento anual.
- Las modificaciones de los objetivos anuales que se puedan producir por causas de fuerza mayor.

SEGUNDA FASE:

Primera quincena del cuatrimestre siguiente: se revisa el impreso cumplimentado en la primera quincena del cuatrimestre anterior y se cumplimentan los resultados y comentarios.

En este momento el empleado presentará la hoja del cuatrimestre que comienza.

El documento de prioridades cuatrimestrales será aprobado por el jefe inmediato. En las prioridades cuatrimestrales es el jefe inmediato y su colaborador quienes se ponen de acuerdo en lo relativo al porcentaje de cumplimiento de esas prioridades, no siendo necesaria la aportación del segundo nivel de jefatura.

No obstante lo recogido en el punto anterior, el capítulo de firmas sí es el mismo que para el impreso de objetivos anuales.

Los impresos originales de Prioridades Cuatrimestrales se entregarán en la Dirección de Recursos Humanos con todas las firmas necesarias (empleado, jefe inmediato, segundo nivel de jefatura).

*f) Consideraciones generales.*

Se fijarán 5 objetivos por persona y año. El tipo de objetivos y su ponderación están establecidos para cada puesto de trabajo en el cuadro específico de Tipos y Ponderación de objetivos.

Además de la lógica valoración cuantitativa del grado de cumplimiento de los objetivos, se realizará también una valoración cualitativa que intentará medir el cómo se han trabajado estos objetivos en términos de comportamientos individuales. Se trata de cumplir los objetivos pero con unas actuaciones, actitudes y comportamientos acordes a los valores establecidos en el CENER.

Las incorporaciones de personal que se produzcan a partir del primero de mayo de cada año serán asignadas al sistema de objetivos en el año natural siguiente al de su alta en el CENER.

El personal que cause baja en el CENER con antelación al primero de octubre de cada año no generará ni recibirá percepciones económicas derivadas del sistema de objetivos.

Los objetivos alcanzados por debajo del 50% de su consecución total no generarán ni darán derecho a percepciones económicas.

**Evaluación cualitativa.**

En cuanto a la evaluación cualitativa, la manera como se han conseguido los objetivos cuantitativos debía ir referida a los valores de CENER, y establecer unos comportamientos que reflejasen que el evaluado se ajustaba o no a los valores de la compañía.

El problema radicaba en la lista de valores que tenía CENER <sup>16</sup>, dado que eran unos valores muy empresariales y que no tenían muy en cuenta los recursos humanos. Tras comprobar esta realidad decidimos elaborar una nueva lista de valores que reflejaran de mejor manera lo que queríamos que fuese CENER desde el punto de vista de los Recursos Humanos.

Una vez habíamos acordado cambiar el sistema de valores de la compañía para hacerlo más humano, teníamos que tener en cuenta que no valían unos valores cualquiera, sino aquellos que representaran fielmente el talante de la compañía y se ajustara a la misión y a la visión <sup>17</sup>. Además estos valores tenían que ser acordes con las políticas de CENER y a sus objetivos y metas finales <sup>18</sup>, ya que se evaluarían los comportamientos respecto a esos objetivos.

---

<sup>16</sup> Anexo 2.º.

<sup>17</sup> Anexo 3.º.

<sup>18</sup> Anexo 4.º.

Conforme a los parámetros antes descritos se realizó un primer borrador con un decálogo de valores que se ajustaban a la forma de hacer de CENER.

Nos decidimos por diez debido a la utilización que se iba a hacer de ellos, ya que, si bien, son un número muy elevado para ser valores corporativos, si estos valores van a ser usados como competencias, esto es, como un conjunto de comportamientos actitudes y aptitudes que tienen los empleados en la realización de su trabajo, se entendió que diez era un número razonable para determinar suficientemente el comportamiento de una persona.

Una vez decidido que éstos serían los valores, nos dispusimos a buscar una definición para esos valores y unos comportamientos asociados a ellos, y de ahí salió el decálogo de valores y comportamientos de CENER <sup>19</sup>.

Pero surgió el problema cuando vimos que para los ingenieros en su mayoría que forman la Plantilla de CENER era un sistema difícil de llevar a la práctica. Ello era debido a que su formación es eminentemente matemática y por tanto alfanumérica, y por tanto, pensaban en términos cuantitativos. Un sistema como el que habíamos confeccionado necesitaba de una evaluación cualitativa y por tanto de pensamiento cuantitativo. Nos dimos cuenta que el sistema que habíamos elaborado dejaba mucho margen a la subjetividad del evaluador, ya que era éste el que tenía que determinar si el evaluado tenía un comportamiento acorde a lo que reflejaba el valor.

Decidimos cambiar el sistema por uno que reflejase los comportamientos en una escala de niveles, en los cuales la definición del primer nivel sería la máxima ejecución de ese valor/competencia. Este sistema se asemeja al sistema de evaluación de competencias de CajaMadrid, al que hemos usado de modelo.

Para ello había que reducir ostensiblemente el número de valores, a la mitad y si era posible menos, para hacer más sencillo el sistema. Para ello se decidió intentar agrupar distintos valores del primer borrador en uno que se refiriese a varios con lo que al final los niveles comportamentales fuesen lo más precisos posibles y el sistema lo menos subjetivo.

En la actualidad éste es el punto en el que estamos trabajando, a la vez que buscamos el mejor sistema de evaluación que se adapte a las especiales condiciones de CENER, ya que es una compañía en expansión que se acaba de crear y que a corto o medio plazo, pretende comenzar a trabajar con competencias como sistema de gestión de sus Recursos Humanos.

A continuación expongo lo que se espera que llegue a ser CENER en su proceso de implantación de un sistema de evaluación del desempeño.

---

<sup>19</sup> Anexo 5.º.

## ¿Hacia dónde vamos?

Como ya se ha dicho, CENER quiere implantar a corto o medio plazo un sistema de gestión de Recursos Humanos basado en competencias, lo que hace que el sistema de evaluación del desempeño que se pretende implantar en el período de tiempo que va de ahora a la implantación de las competencias, sea lo más próximo posible al del modelo de competencias, para que el cambio sea lo menos brusco posible y se pueda realizar de una forma gradual.

Una vez que se hayan implantado las competencias, el sistema de evaluación del desempeño, cambiará sensiblemente.

Por un lado los valores que hasta ese momento se estaban utilizando para la evaluación cualitativa, pasarán a ser valores corporativos de la compañía, esto es, que se requerirá la participación de todos los empleados de la compañía para decidir en conjunto cuáles son los valores que ellos quieren para su compañía. De estas reuniones saldrán una serie de valores compartidos por toda la organización.

En cuanto a la evaluación cualitativa, se empezarán a evaluar las competencias, tanto genéricas como técnicas, aunque estas últimas no tendrán repercusión en los incrementos salariales ni en la variable, sino que serán evaluadas para conocer las necesidades de formación de los empleados.

El sistema que se pretende implantar a largo plazo sería aquel en el que las evaluaciones cualitativas y cuantitativas se realizaran por separado, esto es, que anualmente se realizase la evaluación de los objetivos de la plantilla, siendo esta evaluación la única que tendría repercusión económica, en la variable.

La evaluación cualitativa se realizaría bianualmente con el objetivo de que no se la viese como una herramienta de premio o castigo, sino como una posibilidad de desarrollo profesional. Esta evaluación estaría directamente relacionada con los planes de formación de la compañía, que serían individualizados y supervisados por el superior directo, ya que sería éste el que plantearía los planes de mejora de sus colaboradores.

En estos dos años que distan entre una evaluación cualitativa y la siguiente el 100% de la plantilla debería haber llevado a cabo una acción de mejora de sus competencias genéricas, además de la formación de la compañía en competencias técnicas.

Igualmente que ocurre ahora, los planes de formación y las acciones de mejora de los empleados deberían llevar la firma del jefe directo, del superior directo del jefe y de la dirección de Recursos Humanos.

En cuanto al sistema que se emplearía, seguiría siendo el tradicional, en el que es el jefe directo el que evalúa a sus colaboradores, aunque se pretende que el sistema se vaya abriendo hacia las evaluaciones de 270° y 360°, aunque no en todas las categorías, ni cargos de la organización.



Finalmente este sistema de evaluación cualitativa tendría que estar apoyado por algún tipo de herramienta informática, al estilo del SIGE© de «loewe», que almacenara los comportamientos de los empleados con los que los distintos jefes alimentarían el sistema. Esto ayudaría en gran medida, ya que al distar dos años de una evaluación a otra, la memoria de los evaluadores no serviría para que el sistema funcionase. Con esta herramienta, cuando tuviera lugar la entrevista de evaluación, el evaluador tendría datos fiables de los comportamientos observados en el evaluado, y podría proponer con mayor éxito acciones de mejora para sus empleados.

En las evaluaciones cuantitativas anuales se podría dar un toque de atención en cuanto a los comportamientos observados, para de este modo permitir al colaborador corregir los errores observados.

## CONCLUSIONES

Al terminar el trabajo, y una vez analizadas todas sus partes, he podido observar el estado actual de la cuestión de la evaluación del desempeño y la escasa explotación de todas sus posibilidades. Esto se debe, a mi entender, a la extrema importancia que tiene la remuneración dentro de los Departamentos de Recursos Humanos, y por tanto, la pérdida de esa importancia de aquellos instrumentos que se utilizan para su estimación, control y corrección.

Considero necesario un cambio en este sentido. Hay que abandonar la idea de que la evaluación en un instrumento de adecuación de los salarios a las capacidades de los empleados, y considerarla como un instrumento que ayuda a determinar esos parámetros, pero siempre desde una óptica de la formación y desarrollo. Una vez sea considerada como una herramienta que ayuda a planificar los planes de formación y desarrollo de los empleados, será considerada por éstos como una herramienta que les facilita la mejora personal y profesional, haciéndoles conscientes de sus aciertos y sus errores, y que como posibilidad añadida, al descubrir los aciertos y errores de los empleados, los datos obtenidos a partir de la evaluación, pueden ser utilizados para premiar económicamente a aquellas personas con un desempeño superior.

Otro de los problemas con los que tiene que lidiar la práctica correcta de la evaluación del desempeño es la falta de implicación de las direcciones y altos cargos de la compañía en los procesos de implantación y utilización de este tipo de sistemas. Esto puede ser debido a la excesiva altura que tienen las pirámides de los organigramas de las empresas españolas, que en los últimos años tienden a aplanarse, y el miedo o la negativa de los cargos a ser evaluados por sus iguales e incluso sus subordinados y clientes, ya que esa evaluación podría reflejar que no son tan buenos como su cargo indica y ellos mismos creen.

Este problema de la falta de implicación de la alta dirección en los procesos de evaluación del desempeño podría solucionarse con la toma en consideración del Departamento de Recursos Humanos como una pata más del Comité de Dirección, al mismo nivel que el resto de Departamentos. Con ello se obtendría que las propuestas adoptadas por Recursos Humanos contara con el respaldo total de la Compañía.

El problema también se resolverá cuando se considere las políticas de Recursos Humanos como políticas estratégicas de la Organización y, por tanto, si se quiere lograr el plan estratégico, toda la compañía deberá apoyar las políticas de Recursos Humanos para que alcancen los objetivos propuestos y esperados.

Cambiando de tema y entrando a comentar la metodología seguida para la realización del trabajo, debo decir que se ha seguido en gran parte el método propuesto por el Máster basado en una primera recogida de información sobre el tema, análisis del material recogido y síntesis del mismo. Una vez realizada la fase previa, trasladar de forma ordenada los resultados al papel u ordenador <sup>20</sup>.

Para finalizar he de decir que con la realización del trabajo, no sólo he aprendido cómo trabajar en el ámbito de la Evaluación del Desempeño, sino que sobre todo he aprendido a trabajar en el ámbito de la vida diaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Granica, Barcelona, 2001.
- ARIAS GALICIA, F. *Administración de Recursos Humanos*. Trillas, Barcelona, 1990.
- Ariel STARYFURMAN. «La evaluación de personas: un activo para la empresa». *Revista Capital Humano* N.º 143, abril 2001.
- Bob HAVARD. «Métodos de Evaluación del Rendimiento». *The Sunday Times*. Barcelona 2001.
- CIPOLLA, Larry. «Utilizando 360º para incrementar desempeño y productividad». *Revista C&D*, N.º 19, junio 1999.
- LARRAINZAR ARBUNIÉS, M.ª Jesús y VERDÚ I DÍAZ, M.ª Ángels. «La evaluación del Desempeño en «loewe», una gestión a lo largo de todo un período». *Capital Humano* N.º 156. Junio 2002.
- Patrick FORSYTH. «Formación y promoción de personal». *The Sunday Times*, Barcelona, 2001.
- PEREDA MARÍN, Santiago y BERROCAL BERROCAL, Francisca. *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Centro de Estudios Ramón Arece, S.A., Madrid, 2001.
- TRILLO HOLGADO, Amalia. «La evaluación del desempeño: Nuevas tendencias e implicaciones». *Capital Humano* N.º 150, diciembre 2001.

<sup>20</sup> Aunque yo sigo siendo de la antigua escuela y continúo escribiendo el trabajo en papel antes de pasarlo al soporte informático.

**ANEXOS****ANEXO 1.º GUÍA DE DEFINICIÓN Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS 2002**

## 01 ÍNDICE

## 02 PROCESO DE DEFINICIÓN Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS

- El documento de despliegue de objetivos.
- Objetivos: tipos y ponderación de los mismos.
- Objetivos EMAIT: cinco características y criterios para su definición.
- Etapas del proceso de definición y fijación de objetivos anuales.
- Definición y fijación de las prioridades cuatrimestrales.
- Consideraciones generales.

## 03 ESQUEMA DEL PROCESO

## 04 DOCUMENTO DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS-2002

## 05 TIPOS Y PONDERACIÓN DE LOS OBJETIVOS

## 06 LISTADO DE VERBOS

## 07 IMPRESO DE OBJETIVOS ANUALES E INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTARLO

## 08 EJEMPLO IMPRESO DE OBJETIVOS ANUALES

## 09 IMPRESO PRIORIDADES CUATRIMESTRALES E INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTARLO

## 10 EJEMPLO IMPRESO PRIORIDADES TRIMESTRALES

## 11 CALENDARIO DEL PROCESO

Primera versión: Septiembre-02

**ANEXO 2.º VALORES CORPORATIVOS DE CENER**

- Profesionalidad y calidad en el trabajo realizado.
- Rigor y precisión técnica de los informes.
- Fomento de la capacidad y nivel tecnológico del equipo humano.
- Fomento de la iniciativa y capacidad de desarrollo profesional y humano.
- Trabajo en equipo y flexibilidad.
- Búsqueda continua de la innovación.
- Satisfacción y orientación al cliente.
- Agilidad y dinamismo para una adecuada atención a las necesidades de las empresas e instituciones.
- Independencia como centro de autoridad técnica reconocida.
- Confidencialidad en el desarrollo de los trabajos con sus clientes.
- Compromiso ético y coherencia en el trabajo realizado.

**ANEXO 3.º MISIÓN Y VISIÓN DE CENER**

La MISIÓN de CENER como fundación sin ánimo de lucro es:

- Impulsar el desarrollo de las energías renovables.
  - Ayudando a las Instituciones y Organismos Oficiales a crear el marco adecuado dada su vocación de servir al interés general.
  - Y realizando una labor de transferencia tecnológica a partir de la adquisición, generación y difusión de conocimientos científico-técnicos avanzados.
- Para favorecer el nivel de competitividad de las empresas, satisfaciendo sus necesidades en los procesos de investigación, desarrollo e innovación tecnológica, mediante la prestación de actividades y servicios de valor añadido diferenciado.

**VISIÓN:** el CENER se proyecta como un centro:

- De referencia en el sector de las energías renovables, dentro del mercado nacional:
  - Aglutinando los intereses de todos los agentes presentes en el sector (instituciones y empresas).
  - Participando activamente en líneas de investigación y desarrollo innovadoras.
  - Y estando en la vanguardia de las nuevas tendencias tecnológicas que le permitan ofrecer servicios de valor añadido diferenciado.
- Con presencia en el mercado internacional a través de proyectos y acuerdos de colaboración con otras organizaciones de referencia, así como mediante la prestación de servicios.
- Y con un elevado nivel de calidad e innovación, conseguido mediante el desarrollo de las competencias tecnológicas de su equipo humano.

#### **ANEXO 4.º POLÍTICAS, OBJETIVOS Y METAS FINALES DE CENER**

El CENER establece las siguientes políticas de actuación:

- Formación interna, destinada al entrenamiento avanzado del personal que permita orientar a la organización hacia las demandas que los clientes planteen en cada especialidad.
- Perfil multidisciplinar de los profesionales y gestión basada en proyectos.
- Desarrollo de actividades y servicios de valor añadido diferenciado.
- Desarrollo de una cultura de servicio al cliente.
- Impulso al sector de las energías renovables mediante una labor de concienciación y divulgación.
- Búsqueda de la rentabilidad económica y la autofinanciación sin olvidar el interés general.
- Incorporación de prácticas de gestión avanzada, en línea con las de sus clientes.
- Utilización de la experiencia previa del CIEMAT como punto de partida.

- Compaginación de roles con CIEMAT, dedicándose éste a investigaciones de base y CENER a la transferencia de estos desarrollos al mundo empresarial, intercambiando planes, definiendo proyectos y estableciendo convenios específicos, para dar respuesta conjunta a las necesidades de empresas e instituciones.

El CENER establece las siguientes metas y objetivos finales a conseguir al final del 2004:

- Estar con una presencia significativa en los campos de la Energía Eólica, Energía Fotovoltaica, Biomasa y Administración Bioclimática, así como en aquellos que pudieran tener un interés creciente.
- Ser un centro de referencia en el sector de las Energías Renovables en España.
- Contar con presencia internacional.
- Desarrollar la actividad de I+D con objeto de que cuente con un peso específico dentro de la actividad global del centro.
- Obtener todas las homologaciones y certificaciones necesarias.
- Conseguir presencia activa en los ámbitos institucionales y en organismos de referencia.
- Suscribir acuerdos de colaboración con otros Centros Tecnológicos y Universidades de referencia.
- Suscribir acuerdos de colaboración con clientes de referencia.
- Conseguir un alto nivel de autofinanciación, consiguiendo que las actividades y servicios sean rentables económicamente.
- Alcanzar una cifra de negocio de 3 millones de euros en 2004.

## ANEXO 5.º DECÁLOGO DE VALORES Y COMPORTAMIENTOS DE CENER

### VALORES CORPORATIVOS

#### 1. ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

Queremos que todas las personas de CENER se sientan orgullosas de trabajar en la compañía en la que todos contribuimos con agilidad y responsabilidad y somos la base de nuestra excelencia.

## **2. CONDUCTA ÉTICA**

Actuamos con profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.

## **3. DESARROLLO PROFESIONAL Y HUMANO**

Buscamos la excelencia profesional y personal a través de la iniciativa, el aprendizaje continuo, la formación y el desarrollo profesional y humano.

## **4. TRABAJO EN EQUIPO**

En CENER estar unidos es la base de nuestra filosofía.

El interés colectivo debe primar sobre el individual. Trabajando en equipo todo estará a nuestro alcance, nuestra unión es la herramienta para crear juntos la empresa que todos queremos.

## **5. INNOVACIÓN**

Queremos ser innovadores, apostamos por la creatividad de nuestro equipo para resolver los problemas y situaciones que plantean nuestras actividades empresariales, y así, anticipamos los cambios que se producen en el mercado.

## **6. EXCELENCIA**

Por medio de la excelencia pretendemos alcanzar una mayor calidad no sólo en los servicios que brindamos, sino en todo lo que hacemos todos los días. La excelencia garantiza calidad y da confianza a nuestros clientes y empleados.

## **7. ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.

## **8. CONFIDENCIALIDAD**

Buscamos una lealtad profesional y personal recíproca con nuestro equipo humano.

## **9. ORIENTACIÓN A RESULTADOS**

Dirigimos nuestras acciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas.

## 10. COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Nos comprometemos social y culturalmente con la comunidad. Adaptamos nuestras estrategias empresariales a la preservación del medio ambiente.

### COMPORTAMIENTOS

#### 1. ORIENTACIÓN A LAS PERSONAS

- Fomenta la motivación del personal a su cargo.
- Delega siempre que es posible de forma responsable.
- No basa sus relaciones laborales en la posición que le da el cargo.

#### 2. CONDUCTA ÉTICA

- Tiene y comparte información relevante para la compañía.
- No comparte la información que posee con personas ajenas al proyecto de empresa.
- Utiliza de forma responsable los bienes muebles e inmuebles de la compañía.

#### 3. DESARROLLO PROFESIONAL Y HUMANO

- Comparte sus conocimientos y aprendizaje con los demás.
- Delega siempre que la ocasión lo permite, de forma responsable.
- Potencia el desarrollo profesional del personal y colaboradores asociados.

#### 4. TRABAJO EN EQUIPO

- En el equipo no hay directores, sólo responsables. Y todo el personal es responsable.
- Busca la alineación del personal con el fin de favorecer el trabajo en equipo.
- Fomenta la participación de todos para lograr un objetivo común.



**5. INNOVACIÓN**

- Busca la adaptación al entorno mediante medidas creativas.
- Promueve la mejora continua y anticipa los problemas.
- Fomenta la iniciativa del personal.

**6. EXCELENCIA**

- Tiene visión integral de los procesos además de las tareas.
- Hace uso eficiente del tiempo trabajando con rigor con objetivos específicos y plan de acción.
- Busca la mayor calidad en todos sus comportamientos.

**7. ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

- Se esfuerza en satisfacer las necesidades del cliente.
- Reflexiona sobre la implicación de sus acciones sobre el cliente.
- Ofrece la mayor calidad en todas sus acciones.

**8. CONFIDENCIALIDAD**

- Se siente dueño de su propio trabajo.
- Sabe separar la vida profesional de la personal.
- No posee relación profesional con otras empresas del sector.

**9. ORIENTACIÓN A RESULTADO**

- Logra e incluso excede los objetivos marcados.
- Ajusta sus actuaciones a la consecución de los objetivos de la compañía.
- Promueve la consecución de objetivos del personal a su cargo.

## 10. COMUNIDAD Y MEDIO AMBIENTE

- Adapta sus actuaciones a la preservación del medio ambiente.
- Ahorra siempre que es posible en materia prima.
- Trata de contaminar lo menos posible dentro y fuera de la compañía.