



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Autor/es

Andrea Horna Prat

Director/es

D. José Alberto Andrés Lacasta

Facultad de Economía
2015/2016

Autor: Andrea Horna Prat

Director: D. J. Alberto Andrés Lacasta

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa de Zaragoza

RESUMEN

Durante mucho tiempo la productividad empresarial se entendía basada, tan solo, en la eficiencia de los recursos tecnológicos. Sin embargo, durante las últimas décadas, la importancia de la gestión de los recursos humanos en la empresa ha ido incrementando hasta llegar a convertirse en uno de los pilares del éxito de las mismas.

En lo formal, en este TFG se establece en primer lugar un marco teórico que permite al lector adentrarse en el concepto de la gestión de los recursos humanos. Tras estos apuntes, se presenta el desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño de recursos humanos, así como de las herramientas que lo componen, que van a permitir medir el rendimiento de los trabajadores de dos empresas zaragozanas elegidas a tal efecto. Gracias a esta medición, posteriormente se pueden desarrollar estrategias empresariales en pos de una mejora del rendimiento del personal que, consecuentemente, se traducirán en un aumento de la productividad de la organización y, por tanto, de su competitividad.

ABSTRACT

During a long time, enterprises' productivity was understood based in the efficiency of technological resources. However, during the last decades, the importance of human resources management in companies has increased until become itself in a cornerstone of their success.

In formal terms, at first, this dissertation sets a theoretical framework that allows the reader to delve into the concept of human resources management. After these notes, the development presented of a human resources performance evaluation method is presented, as well as the tools that is composed of, that will enable the measure of worker's performance in two companies from Zaragoza, which were chosen for this purpose. Thanks to this measure, business strategies can be developed in pursuit of an organization's productivity and competitiveness improvement.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA	3
2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS QUE VAN A SERVIR DE BASE A LA INVESTIGACIÓN: SPIN-OFF Y START-UP	5
2.2 INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS REALES OBJETO DE ESTUDIO	5
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	11
3.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	11
3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
3.2.1 Planificación Estratégica de Recursos Humanos	12
3.2.2 Necesidades derivadas de la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.....	13
<i>Análisis de los puestos de trabajo</i>	13
<i>Reclutamiento</i>	14
<i>Selección</i>	15
<i>Formación</i>	16
<i>Evaluación</i>	16
<i>Compensación y Retribución</i>	17
3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	17
3.3.1 Aproximación al concepto de evaluación del desempeño	17
3.3.2 El sistema de evaluación del desempeño	20
1. Métodos cuantitativos y cualitativos	22
2. Métodos de evaluación basados en el pasado y con base en el desempeño futuro	23
3.4 MÉTODO 360° O <i>FEEDBACK</i>	26
3.4.1 Utilidad del método 360°.....	28

3.4.2 Ventajas e inconvenientes del modelo 360°	28
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	30
4.1 HITOS DE INVESTIGACIÓN	30
4.1.1 Productividad	30
4.1.2 Calidad del trabajo	34
4.1.3 Destrezas	36
4.1.4 Formación - Habilidades de resolución de problemas	39
4.1.5 Motivación - Satisfacción con la empresa.....	41
4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO 360°	44
4.2.1 Fuerzas	45
4.2.2. Debilidades.....	46
4.2.3 Metas logradas por los trabajadores	47
4.2.4 Potencial de mejora	47
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA.....	51
WEBGRAFÍA	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3-1. <i>Ejemplo de escala de calificación.</i> Elaboración propia.....	23
Figura 3-2. <i>Ejemplo de selección forzosa.</i> Elaboración propia	24
Figura 4-1. <i>Gráfica comparativa del valor promedio para los ítems del indicador de productividad.</i> Elaboración propia	33
Figura 4-2. <i>Gráfica comparativa del valor promedio para los ítems del indicador de calidad del trabajo</i> Elaboración propia.....	36
Figura 4-3. <i>Gráfica comparativa del valor promedio para los ítems del indicador de destrezas.</i> Elaboración propia.....	39

Figura 4-4. *Gráfica comparativa del valor promedio para los ítems del indicador de formación/habilidad de resolución de problemas.* Elaboración propia41

Figura 4-5. *Gráfica comparativa del valor promedio para los ítems del indicador de motivación/satisfacción con la empresa.* Elaboración propia44

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1. Justificación y presentación del Trabajo de Fin de Grado

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad la realización de una investigación sobre la Gestión del Rendimiento y Evaluación de los Recursos Humanos de empresas reales escogidas con este fin.

Durante las últimas décadas se ha visto incrementada la importancia de los recursos humanos en la empresa, pues afectan tanto a la productividad como al valor añadido de la misma. Y, dentro de la intensa campaña por la competitividad en la que se encuentra el mundo empresarial, resulta necesaria la mejora de la gestión de estrategias relativas a los integrantes de las organizaciones, de forma que ayude a la empresa a ser más eficaz en un ambiente volátil y complejo.

2. Objetivos generales y específicos de este Trabajo de Fin de Grado

De esta forma, el estudio cuenta con un objetivo principal que es la realización de una evaluación del desempeño de los trabajadores de varias empresas *spin-off* y *start-up* de la Universidad de Zaragoza que permita medir el rendimiento de los mismos.

Por otro lado, objetivos específicos que se alcanzan es la mejor toma de decisiones de gestión de los recursos humanos de la empresa, trasladar a los mismos la misión y los objetivos de la organización o mejorar el rendimiento de los empleados.

Para ello, fue necesario estudiar y escoger el modelo que posteriormente se aplicaría para conseguir la mencionada evaluación del desempeño, que resultó ser el modelo 360° o *feedback*. No obstante, y como se explicará a lo largo del texto, este modelo ha sido confeccionado en vistas a las necesidades que la investigación requería; así las cosas, se trata de una adaptación *ad hoc* a un ámbito de empresas concreto que es el de las *spin-off/start-up* universitarias.

La siguiente de las metas fue la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos que se presentan como herramientas del modelo aplicado, necesarios para la extracción de la información.

3. Trascendencia y utilidad pública de este Trabajo de Fin de Grado

Cada vez son más las empresas que cuentan con una evaluación del desempeño de sus recursos humanos. Es por ello que intenté buscar un sector de las mismas en las que todavía estas estrategias de gestión no estuviesen muy desarrolladas o no existiesen.

Esto me llevó a la elección de las empresas *spin-off/start-up* de la Universidad de Zaragoza, pues se trata de organizaciones relativamente nuevas, pero que están adquiriendo mucha fuerza en el ámbito empresarial. La razón no fue otra que la oportunidad que éstas ofrecían para la investigación desarrollada en este Trabajo de Fin de Grado de una manera originaria y que resultase de utilidad.

4. Contenido del Trabajo de Fin de Grado

Al tratarse de una investigación, el texto comienza con la explicación de la metodología utilizada, donde se detalla tanto el modelo de 360º elegido, como las herramientas que le van a servir de base. Tras la misma, se expone la descripción estratégica de las empresas analizadas, confeccionada gracias a las entrevistas realizadas a sus gerentes.

A continuación, se desarrolla un marco teórico, que resulta necesario para que el estudio no quede huérfano, donde se encuadra el objeto de este trabajo –la evaluación del desempeño- dentro del ámbito de la empresa y de las distintas fases que la preceden.

Estos apuntes teóricos mencionados van a ayudar posteriormente a entender la parte empírica de la investigación, que aparece a continuación: se recogen, analizan y ordenan los datos provenientes de las encuestas de autoevaluación dirigidas a los empleados de las mencionadas organizaciones. Con todo ello se transformaron meros datos en información que fueron utilizados para la extracción de las conclusiones de este Trabajo de Fin de Grado.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

Como se ha visto, el objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es la medición del rendimiento de los recursos humanos de la empresa a través de una evaluación del desempeño de los mismos.

Con este fin, se escogió el modelo 360° o *feedback* ya que es uno de los más completos dentro de los métodos de evaluación del desempeño. Sin embargo, estas herramientas no son útiles si no se adaptan a la empresa donde van a ser aplicados, y de ahí que no se vaya a aplicar en puridad, sino que se han combinado dos de sus instrumentos investigativos:

- *La autoevaluación*¹

Es el método a través del cual los empleados participan en la propia evaluación de su rendimiento, que además hará que incida de forma positiva en el grado de compromiso que alcanzarán los individuos con los objetivos establecidos en la empresa.

En concreto, en este Trabajo se ha desarrollado un cuestionario de Evaluación del Desempeño consistente en 26 ítems relacionados con el desarrollo de las tareas en el puesto de trabajo que ocupan los empleados. Además, estos ítems se clasificaron en 5 bloques – Productividad, Calidad del trabajo, Destrezas, Formación/Habilidades de resolución de problemas y Motivación/Satisfacción con la empresa- que fueron intencionadamente desordenados en la encuesta de autoevaluación, conociendo este hecho tan solo el observador y no los participantes.

El método utilizado para las respuestas ha sido una escala con puntuación del 1 al 10 en la que el empleado debía de situarse en relación a cada afirmación; siendo la valoración de 1 “poco” y la de 10, “mucho”.

Concretamente, se realizó una autoevaluación a los trabajadores de una empresa zaragozana llamada Bitbrain en febrero de 2016; así como a otra empresa, Sinnaps, también de Zaragoza, en junio del mismo año. El método seguido fue la realización de un cuestionario a través de las herramientas que ofrece Google Docs., cuyo link fue

¹ Anexo II

posteriormente enviado a los gerentes de las mencionadas empresas. A su vez, éstos últimos lo reenviaron a sus trabajadores mediante correo interno, quienes lo completaron. De esta forma, las respuestas ofrecidas se iban recogiendo en un documento Excel para su posterior tratamiento.

- *La evaluación de los superiores*²

La otra herramienta utilizada ha sido una entrevista a los gerentes de las empresas. Como superiores, son conocedores de las características de cada puesto de trabajo, así como del desarrollo del mismo por sus subordinados. Específicamente, el contenido de las entrevistas se ha basado en una serie de preguntas abiertas relativas al negocio, así como al propio desempeño de los trabajadores a su cargo, siendo la función del entrevistador la mera conducción de las mismas. Este tipo de entrevista es el denominado *entrevista de “hablar y escuchar”* (Dolan, Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007), en la cual no se sigue ningún formato rígido, sino que lo único que se requiere es la preparación de una serie de cuestiones siendo habilidades necesarias del entrevistador las de habla y escucha. También podemos denominarla como una entrevista semidirectiva, cuyo guion aparece en el Anexo I.

Gracias a estos dos instrumentos se han podido obtener datos del desempeño del trabajo del personal de empresas *spin-off* y *start-up* reales desde unos puntos de vista muy distintos e inmediatos: directamente del trabajador, que es el que al fin y al cabo está realizando su labor en la empresa; y, por otro lado, de los superiores de los mismos, que son los que efectivamente realizan un control sobre el personal.

Análisis de fuentes secundarias

Además, para la recogida de la información relativa a las empresas que han sido objeto de estudio en esta investigación, se han utilizado tanto las páginas web de las mismas³, como la propia información aportada por sus gerentes, que pasamos a exponer.

² Anexo I

³Para la empresa Sinnaps: <https://www.sinnaps.com/> ; para la empresa Bitbrain: <http://www.bitbrain.es/> (fecha de acceso: 25/10/2015).

2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS QUE VAN A SERVIR DE BASE A LA INVESTIGACIÓN: SPIN-OFF Y START-UP

Las *spin-off* o las *start-up* son organizaciones que realizan una actividad económica que bien puede ser nueva o no, y que nacen de una empresa existente. Posteriormente, y contando con el apoyo de la misma, consiguen alcanzar su propia independencia y viabilidad. Además, guardan una estrecha relación con la figura del emprendedor. De hecho, éstas surgen gracias al mismo y a su influencia ejercida por el trabajo anterior del emprendedor, que de forma habitual proviene de una Universidad.

No se trata de empresas de gran tamaño en sus inicios, como resulta lógico; sin embargo, suelen crecer con rapidez. De esta forma una característica que reúnen todas las *spin-off* y *start-up* es el trabajo en equipo constante. Debemos mencionar que la edad de la plantilla en estas empresas suele situarse entre los 18 y los 35-40 años, por lo que se trata de organizaciones muy jóvenes y, además, con un perfil profesional alto.

No obstante, suelen encontrarse durante sus primeros años con varios problemas, sobre todo relacionados con la financiación y con las habilidades de gestión de sus recursos humanos; es por ello que han sido elegidas para la realización de esta investigación. Bitbrain Technologies y Sinnaps fueron las empresas zaragozanas escogidas, ambas insertadas en el ámbito tecnológico.

2.2 INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS REALES OBJETO DE ESTUDIO

A continuación se procede a exponer un resumen estratégico de las mismas:

- BITBRAIN TECHNOLOGIES

BitBrain es una empresa zaragozana que surge gracias a la inquietud emprendedora de su equipo directivo. Se encuadra en el campo de la neurotecnología y la neurociencia y, en tan solo cinco años se ha convertido en un referente internacional en aplicaciones de neurotecnología.

Como se ha mencionado, se trata de una *start-up*, que nace en el seno del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón (en adelante, CEEI Aragón), destinado al desarrollo de nuevas tecnologías e I+D.

“Nos dimos cuenta de que podía ser interesante llevar esta tecnología a mercado y, como yo siempre he sido muy emprendedora [...] finalmente, decidimos sacarlo.”

En un plano más estratégico, Bitbrain Technologies podría denominarse como una empresa con un importante lado centrado en la investigación científica, que más adelante llevará a cabo la venta de productos y servicios en la rama de la neurotecnología, gracias a ese gran impulso en i+D que realiza. Es más, en un futuro a largo plazo la empresa quiere convertirse en líder en neurotecnología, pero *en global*.

Más en profundidad, la empresa cuenta con tres líneas de negocio bien diferenciadas, siendo éstas la de neuromarketing, otra línea centrada en la mejora cognitiva y, por último una línea de productos a medida. En la actualidad, la empresa solo comercializa los productos a otras empresas, no siendo clientes (aunque no lo descartan en un futuro) los particulares. Esto es, de momento solo realizan B2B⁴ y no B2C⁵.

“Somos una empresa de tecnología, vendemos conocimiento. Para vender tecnología y vender conocimiento, hace falta investigación.”

BitBrain ha aparecido durante los últimos años en diversos medios de comunicación debido a su gran competencia en la lectura y decodificación de señales cerebrales a través de unos gorros científicos denominados “gorros EGG”. Pero, si bien puede parecer a primera vista que la empresa está muy focalizada en neuromarketing, la realidad es que estamos ante una organización que cuenta ya con una gran diversificación: en servicios, servicios de i+D, el Brain Up, salud y bienestar, etc.; entre otras.

En palabras de la propia CEO de BitBrain, “*al final somos expertos en neurotecnología, que es un conocimiento completamente horizontal, y ahora lo que estamos construyendo son verticales para el mundo del marketing, para el mundo de la salud, para el mundo del entretenimiento.*” Además, nos pone el ejemplo de la empresa Procter & Gamble, como organización que vende una gran variedad de producto al gran consumo, a modo de comparación con el *modus operandi* que quieren seguir.

⁴ Las siglas B2B hacen referencia a la expresión anglosajona ‘*Business to Business*’. Es un término que se refiere empresas que básicamente se dedican a vender servicios a otras empresas y no precisamente a particulares.

⁵ B2C es la abreviatura de la expresión ‘*Business-to-Consumer*’. Se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final.

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, BitBrain comenzó con seis trabajadores en 2010, siendo la CEO María López. A raíz del paso del tiempo y hasta la actualidad, la empresa cuenta con catorce trabajadores, un par de perfiles senior, María López como CEO y Javier Mínguez como CTO y CSO.

Como se puede percibir el perfil del trabajador de la empresa es alto, siendo el requisito mínimo un grado o licenciatura universitarios.

“Nuestro equipo está formado fundamentalmente por personas de perfil científico-técnico. Más concretamente, contamos con especialistas en neurociencias, en tratamiento y decodificación de señales cerebrales, en electrónica, en diseño industrial y en desarrollo de software. También contamos con especialistas en psicología y en marketing.”

Se trata de una empresa pequeña cuyo organigrama es básicamente horizontal, con muy poca jerarquía: tan solo los perfiles senior y los CEO y CTO en los puestos superiores. El resto de la plantilla se sitúa en la misma línea de responsabilidad, trabajando mayoritariamente por proyectos que, a su vez, están divididos entre las líneas de negocio que han sido comentadas. De esta forma, el trabajo en equipo es inevitable.

Durante el desarrollo de la entrevista que se hizo a María López, se le formularon preguntas acerca del proceso de selección en BitBrain. En primer lugar se analiza el puesto de trabajo que va a ser ofertado y, en relación a las mismas, se busca un perfil que encaje de forma más efectiva. No obstante, el trabajo que se realiza en la organización es bastante específico, por lo que es normal que una vez contratada una persona se le forme internamente en las especialidades requeridas.

Una vez dentro de BitBrain, el ascenso dentro de la empresa es fácil. Como se ha dicho se trata de una empresa relativamente pequeña, y la CEO considera que si el trabajador está desarrollando una carrera normal y la empresa crece, no cree conveniente el contratar a una persona externa para que se sitúe en una posición superior; sino que el trabajador se irá desarrollando con la propia empresa, pues para ello están formando a sus empleados.

Una vez encuadrada la empresa en términos estratégicos, con su misión, su visión, objetivos estratégicos, etc.; nos adentramos en proceso de evaluación que la misma realiza. Actualmente la empresa no realiza ningún tipo de evaluación basando este hecho en la pequeña dimensión de la misma. No la consideran necesaria puesto que si

alguien de la organización falla y, teniendo en cuenta que el trabajo se realiza mayoritariamente en equipo, se terminará por descubrir. Lo que sí que realizan son encuestas de satisfacción a sus empleados.

“Alguna vez sí que hemos hecho algunas encuestas de satisfacción, hemos hecho varias, de hecho, y yo creo que la gente está contenta.”

Los gerentes conocen muy bien a los empleados, hacia los cuales muestran una gran satisfacción por el trabajo que realizan. Y, es que, estos primeros entienden que debido a tratarse de una *start-up* que está empezando, uno de los valores que tiene que existir es el de la confianza en los trabajadores. Solo así podrá establecerse un ambiente de cuidado y confianza, el cual llevará a una buena motivación de la plantilla, cuyo resultado se traducirá en una mayor productividad en la empresa y el logro de sus objetivos estratégicos.

(En relación a la pregunta de si están satisfechos con sus trabajadores.)

“Muchísimo. A día de hoy muchísimo. [...] Pero eso solo se puede conseguir con un ambiente de confianza.”

Por último, mencionar que BitBrain colabora con universidades de toda Europa a través de proyectos de i+D relacionados con la neurociencia, y cuenta con clientes de todos los perfiles: desde pequeñas empresas, universidades a multinacionales interesadas en aplicar los últimos avances de la neurociencia en sus mercados.

De entre los reconocimientos conseguidos por la empresa, cuenta con más de 12 de carácter nacional e internacional, entre los que se encuentran el “Premio Empresa Revelación 2011”, el “Premio Emprendedores 2012” o el “Premio Iberoamericano de Innovación y Emprendimiento” en 2013.

- SINNAPS

Sinnaps es otra empresa zaragozana que se sitúa dentro de la rama de la tecnología, el software y las App. También nace del carácter emprendedor de las personas que la integran y comienza su andadura hace, aproximadamente, un año y medio.

Concretamente, Sinnaps es una empresa de las denominadas *start-up*. Es un término que en el mundo empresarial se utiliza para hacer referencia a compañías emergentes, que intentan iniciar un nuevo negocio y sobre todo, que se apoyan en la tecnología. Esta

empresa se encuentra dentro de la incubadora de empresas de La Terminal que, tal y como aparece en su página web⁶, “*es el espacio de incubación y aceleración empresarial del Ayuntamiento de Zaragoza, gestionado por la consultora Hiberus Tecnología en colaboración estratégica con Ibercaja*”.

Se trata de una empresa pequeña, cuyo objetivo y meta es el desarrollo de una aplicación web para la gestión de proyectos. Su CEO, Richard Balet, comenzó esta aventura cuatro años atrás, aproximadamente, cuando trabajaba en el extranjero. Se percató de que existían unas necesidades en la empresa que no estaban cubiertas, en lo relacionado a la gestión y optimización de proyectos.

Ésta es, por tanto, en términos estratégicos, la misión de la empresa: el desarrollo y perfeccionamiento de su aplicación web para la optimización de proyectos. Concretamente, se dedican a la comercialización de la licencia de uso de su producto. Y en un futuro, esperan abrirse al mercado anglosajón, pues de momento solo actúan en el hispano-hablante, por una mera cuestión de facilidad a la hora de validar su modelo. Como hemos mencionado, comienza a trabajar en Sinnaps su fundador, Richard Balet, y posteriormente terminará contratando a su propio equipo, tras percatarse que tan solo de esa forma la aplicación obtendrá el nivel de cuidado y perfeccionamiento que él le quiere procurar.

A día de hoy son cinco trabajadores, dos de ellos trabajan juntos en una oficina en Zaragoza; y los otros dos empleados, en Madrid.

Debido a la naturaleza del producto que ofertan, sus clientes son muy variados. Tanto grandes empresas, como pequeñas han optado por gestionar el flujo de proyectos interno con la App de Sinnaps. Incluso en su página web⁷ se puede encontrar un apartado para particulares, totalmente gratis.

“Hace un año y medio empecé a contratar a mi propio equipo y empezamos a hacerlo, yo considero que mejor, más rápido y mejor”.

⁶ <http://www.la-terminal.es/quienes-somos/>

⁷ <http://www.sinnaps.com/>

Al tratarse de una empresa, de momento, pequeña, el gerente nos expresa que es muy difícil hablar de planes de expansión en una *start-up*. De hecho afirma que éstas empresas lo tratan de averiguar su modelo de negocio, ya que es muy cambiante. Por ello, solamente la traducción de su aplicación al multilenguaje la consideran un plan de expansión, ya que les puede abrir una infinidad de mercados.

Digamos que sus trabajadores no tienen un perfil en concreto. Cada uno de ellos realiza una función en la empresa, específica, por lo que el trabajo en equipo está a la orden del día. Por ello cuentan con una estructura muy horizontal, donde cada uno es su propio jefe, puesto que se marca las pautas para llegar a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.

Para marcar estos objetivos suelen reunirse cada uno o tres meses. Se comunican entre ellos, hablan de los objetivos que se deberían conseguir en el corto y medio plazo, y cada uno de los trabajadores expone sus necesidades de recursos para conseguir tales metas. No trabajan por proyectos, o por tipos de clientes, sino que tienen trazado un *roadmap* anual, aunque más bien su planificación necesariamente tiene que realizarse a dos o tres semanas vista, ya que se encuentran con constantes cambios.

“He tenido mucha suerte porque la gente con la que me he encontrado, la verdad es que todos se han involucrado muchísimo en el proyecto, todos se lo creen. Yo, personalmente, estoy muy satisfecho”.

A diferencia de la anterior empresa estudiada, sí que evalúan en cierta medida el desempeño de los trabajadores. Lo realizan en las reuniones explicadas ulteriormente, y a través de indicadores como los KPI.

“La idea es que sea– la aplicación- auto explicativa y autosuficiente, entonces digamos que se pierden un poco las necesidades específicas de cada cliente, estás más detrás del

Por último, y como ocurrió con BitBrain, el gerente está muy satisfecho con la forma de trabajo de sus empleados. Y, a la inversa, cree que ellos también lo están con él. Podemos decir que se trata de una característica de este tipo de empresas: la motivación por el trabajo que se está realizando.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

Para llegar a comprender qué es una evaluación del desempeño, para qué sirve, cómo se realiza y cuándo, es necesario detallar unos apuntes teóricos que nos ayuden a encuadrarla dentro del conjunto de procesos del ámbito empresarial.

3.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Toda empresa necesita ajustarse al entorno en el cual está desarrollando su actividad y su fin último no es otro que conseguir sus objetivos. Éstos son la piedra angular de la Dirección Estratégica que, si tuviera que definirse, es la fijación de la misión de la organización y sus metas, así como de los planes y programas que se implantarán para ser capaces los mencionados objetivos. Es por ello que está compuesta de tres fases básicas: el análisis estratégico, la formulación de estrategias y, finalmente, la implantación de las mismas.

Además, se debe tener en cuenta que tanto el contexto en el que se inserta la empresa como los objetivos son cambiantes, por lo que este proceso debe realizarse de forma periódica y revisarse cada vez que un cambio importante se produzca en cualquiera de los múltiples aspectos que afectan a la empresa. De esta forma la Dirección Estratégica es una disciplina de gran importancia en la organización gracias a la cual va a poder conseguir una ventaja competitiva; o lo que es lo mismo, su importancia radica en que es factor clave para el éxito de la empresa en términos de competencia.

No obstante, lo que acaba de ser definido es la Dirección Estratégica empresarial. Es necesario, por tanto, ahondar un poco más en este concepto hasta llegar a la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, tal y como aparece a continuación.

- Dirección Estratégica de los Recursos Humanos

No es hasta la década de los 80 cuando se empieza a reconocer que los trabajadores y, sobre todo, la forma en que son organizados y dirigidos, son variables estratégicas, es decir, van a influir en los resultados de la empresa.

Además, es en esta década cuando la relación entre estrategia y recursos humanos es más proactiva, lo que implica que además de considerar las cuestiones de personal relevantes para la implantación de las estrategias de la empresa, lo son además los

procesos de selección de los mismos, reconociéndose cada vez más fervientemente su papel en el logro de una ventaja competitiva.

Es decir, la denominada Dirección Estratégica de los Recursos Humanos es un área que estudia las conexiones entre la estrategia de la empresa, la estructura de su organización y la gestión de los recursos humanos.

3.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de la gestión estratégica, una de las herramientas por excelencia es la planificación estratégica. Ésta consiste en la búsqueda de ventajas competitivas en la empresa y la enunciación e implementación de estrategias que permitan crearlas, todo ello en función de la misión de la organización y sus objetivos. Además, podemos añadir que se trata de un procedimiento donde se determinan decisiones en las que intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

Expresión de la planificación estratégica es el plan estratégico, caracterizado por colaborar a la racionalización de la toma de decisiones. Se encuentra fundamentado en la eficiencia institucional y, además, incorpora la visión de largo, medio y corto plazo de la empresa.

La planificación estratégica es a la vez un poderoso instrumento de diagnóstico, análisis, y de toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados.

No se deben confundir los conceptos de dirección y planificación estratégicas. Mientras la primera es un proceso no estructurado y de naturaleza, por tanto, flexible; la segunda es un proceso estructurado de tipo previsor. Otra de las diferencias importantes versa sobre la elaboración de estrategias, que en el sistema de planificación estratégica está centralizada en los niveles altos de la jerarquía, y en el sistema de dirección estratégica el proceso aparece descentralizado a nivel participativo e integran toda la organización.

3.2.1 Planificación Estratégica de Recursos Humanos

En palabras de Gómez-Mejía, se trata de “*el proceso de formulación de estrategias de Recursos Humanos y el establecimiento de programas o tácticas para implantarlas*”⁸.

⁸ GÓMEZ-MEJÍA y otros (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice-Hall, Madrid, p. 22

De la Planificación de Recursos Humanos se derivan una serie de necesidades en la organización, que irán encaminadas a asegurar el número correcto de personas cualificadas, en el correspondiente empleo en el momento preciso; es decir, dirigidas a encajar la demanda y la oferta de recursos humanos de la empresa.

3.2.2 Necesidades derivadas de la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos

La planificación estratégica de recursos humanos, de forma teórica, puede definirse como un conjunto que incorpora todas las prácticas de recursos humanos con el fin de ayudar y capacitar a la organización para lograr sus metas⁹. Y, como hemos mencionado unas líneas más arriba, gracias a la misma se determinan las siguientes necesidades en la organización:

- *Análisis de los puestos de trabajo*

Para que una empresa llegue a encontrar empleados que realmente estén capacitados para conseguir los objetivos propuestos, en primer lugar deben estar correctamente *definidos y especificados los puestos de trabajo*. O lo que es lo mismo, cada puesto de trabajo debe de estar explicado en términos de conocimientos y habilidades que van a ser requeridos a la persona que va a desempeñar las tareas de dicho puesto. La afirmación anterior viene a explicar que se identifican antes las propias tareas que los trabajadores para un particular puesto de trabajo; así como las características requeridas respecto de la educación, experiencia, entrenamiento especial y rasgos personales de los trabajadores. En resumen, con el análisis de los puestos de trabajo se tiene que ser capaz de resumir y conocer qué se hace, cómo se hace y por qué se hace; y, de esta manera, tener determinadas las necesidades de recursos humanos de la organización.

Por consiguiente, los documentos que se extraigan del análisis del puesto de trabajo deberán incluir, como mínimo, los siguientes parámetros:

- Denominación del trabajo
- Departamento y división donde se encuentre el puesto
- Resumen del puesto de trabajo: el objetivo del mismo

⁹<http://www.monografias.com/trabajos81/planificacion-estrategica-recursos-humanos/planificacion-estrategica-recursos-humanos.shtml#planificaa> (fecha de acceso 20/11/2015).

- Supervisión que dicho puesto recibe y ejerce: estableciendo las relaciones de dependencia
- Cometidos y responsabilidades principales
- Requisitos del puesto de trabajo: descripción de experiencia, educación, formación y conocimientos necesarios para el desempeño correcto del puesto de trabajo
- Contexto que rodea al puesto de trabajo y condiciones

- *Reclutamiento*

Siguiendo el orden lógico de la planificación estratégica, no es hasta este momento cuando se puede iniciar el proceso de *reclutamiento*. Se trata de un orden lógico por cuanto se tiene que conocer con anterioridad las especificaciones necesarias de cada empleo vacante para atraer, así, a potenciales empleados cualificados para el puesto, disuadiendo a los que no lo están.

Y, así las cosas, el reclutamiento es una fase fundamental dentro del proceso de contratación de personal, cuyo objetivo central es atraer a un gran número de candidatos potencialmente interesados por el puesto que se encuentra vacante y se pretende cubrir, y con una cualificación suficiente como para alcanzar los requisitos y realizar las tareas que dicho puesto exige. Cuanto mayor sea el número de candidatos que estén potencialmente cualificados para el puesto, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar.

Dependiendo de dónde proceden los candidatos es posible distinguir de un lado el reclutamiento interno y, de otro, el externo. El primero no es más que el proceso de reclutamiento de candidatos dentro de la propia organización, lo que quiere decir que los métodos utilizados para dicho cometido estarán más ligados a recomendaciones, a conocidos en la empresa o al propio tablón de anuncios. Por contraposición, por tanto, si el proceso se realiza externamente, el reclutamiento de talento se efectuará fuera de la empresa y los medios utilizados cambiarán totalmente: en este caso los más frecuentes son la prensa, la televisión, agencias especializadas, internet, etc. No obstante, tanto en un tipo de reclutamiento como en el otro, los esfuerzos más importantes se centran en informar totalmente a los candidatos sobre los requisitos del puesto de trabajo y las oportunidades de mejora de su trayectoria profesional que la organización puede ofrecerles.

- *Selección*

Una vez que se dispone de un grupo homogéneo de solicitantes en el proceso anterior, se da por iniciada la *selección*. Es una fase que implica unos pasos específicos encaminados a la contratación de los mencionados solicitantes, y que de manera habitual siguen las siete etapas que se detallan a continuación:

1. Entrevista preliminar: El objetivo básico de este tipo de entrevistas es rechazar a inadaptados.
2. Pruebas de selección: Solicitantes de empleo que más allá de las entrevistas preliminares son llamados para las pruebas. Hay varios tipos de pruebas dependiendo de los puestos de trabajo y la empresa: de aptitud, de personalidad y de capacidad, y se llevan a cabo para juzgar qué tan bien un individuo puede realizar tareas relacionadas con el trabajo.
3. Entrevista de empleo: El siguiente paso en la selección es la entrevista de empleo. Aquí la entrevista se realiza mediante una conversación formal y en profundidad para valorar la aceptabilidad del solicitante o no.
4. Verificación de referencias y antecedentes: con el ánimo de verificar la información aportada por los candidatos. Pueden ser realizadas a través de carta formal, conversaciones telefónicas, etc.
5. Decisión de selección: Despues de obtener toda la información, este es el paso más crítico: la decisión de selección debe realizarse.
6. Oferta del puesto de trabajo a los solicitantes que han superado todos los obstáculos anteriores.
7. Decisión final: es decir, la contratación.

Como vemos, se trata de la mecánica contraria al reclutamiento, ya que en el mismo se intentaba captar al mayor número de candidatos y con la selección éste se va a ir reduciendo poco a poco. Es indiscutible que este proceso no es sino el medio cuyo objeto es garantizar la mejor elección del futuro empleado, pues nos aporta una gran cantidad de información.

Además, es destacable el cuidado que con respecto al ámbito legal se debe procurar en este punto, sobre todo relativo a la posible discriminación en el proceso de selección.

- *Formación*

Una vez seguido todo este desarrollo por la empresa hasta llegar a la decisión final de contratación, uno o varios de los candidatos van a formar parte de la plantilla de la organización, pasando a ser, por tanto, trabajadores: recurso humano de la empresa. Y, como tales, si se espera la mejora de la competitividad y de la productividad de la empresa, es necesario que las personas que la componen adquieran y actualicen sus conocimientos. De esta forma podrán así mejorar día a día su actividad y, a la vez, conseguir un grado de profesionalidad que les permita escalar a puestos de mayor responsabilidad.

Lo anterior se denomina proceso de *formación* y puede operar también como factor de motivación para el empleado. Si a este proceso se le suman los de perfeccionamiento y gestión y planificación de la carrera profesional, las empresas pueden disminuir la rotación de trabajadores en la empresa; y con ello, los costes.

Es, por tanto, una fuerza para la empresa, que le va a permitir ser más competitiva - especialmente teniendo en cuenta los grandes cambios tecnológicos y las nuevas tareas que van surgiendo en el entramado empresarial-.

- *Evaluación*

Como se ha visto en los párrafos anteriores, es evidente la importancia de los procesos de la planificación estratégica relativos al análisis del puesto de trabajo, reclutamiento y selección del personal, su formación y, por su puesto, su retribución y sistema de compensaciones. Sin embargo, en el presente Trabajo de Fin de Grado merece especial mención el proceso denominado como Evaluación que, poco a poco, ha ido configurándose como una de las actividades de relevancia significativa en todas las organizaciones, como práctica de recursos humanos para introducir o conservar exitosamente la estrategia empresarial.

Gracias a ella, se diagnostican las posibles deficiencias en los resultados individuales de los trabajadores que dificultan en última instancia la consecución de las metas y objetivos empresariales. De esta forma, la evaluación determinará tanto la orientación de los comportamientos, como los resultados buscados. Ulteriormente este concepto será desarrollado.

- *Compensación y Retribución*

Los sistemas de compensación o de retribución en las empresas juegan un papel vital tanto si hablamos en términos organizativos como individuales. Y, es que, para la persona es un ingreso, y para la organización se trata de un coste.

El impacto que tiene la evaluación en el sistema de compensaciones es completar de forma eficaz la política de compensaciones, basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del mismo.

Por todo ello, es esencial la conjugación de los intereses de las dos partes si se quiere que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz del personal.

3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cada vez se hace más evidente que las habilidades, competencias o destrezas de los trabajadores son factores que están íntimamente ligados al fenómeno de la competitividad, por lo que no resulta difícil entender el claro incremento por el interés en la investigación de la función empresarial relacionada con la gestión de las personas que trabajan en una organización, o gestión de los Recursos Humanos.

Como ya hemos expuesto, la evaluación se presenta como una de las actividades más importantes en las organizaciones y, con este apartado, pasaremos a explicar el concepto de evaluación del desempeño, así como los distintos sistemas que existen en la práctica empresarial.

3.3.1 Aproximación al concepto de evaluación del desempeño

Concretamente, la mayoría de las empresas parece haber tenido presente que la mejora de la productividad se encontraba tan solo en función de los recursos tecnológicos u organizativos, en contraposición con las pocas que tratan de aumentarla, además, a través de la mejora del rendimiento de su personal.

El estudio del rendimiento del empleado implica el análisis de los resultados obtenidos, así como el comportamiento desarrollado y los atributos en relación con el puesto de trabajo. Todo ello puede medirse y evaluarse de distintas formas, teniendo en cuenta que la elección del procedimiento tendrá una profunda repercusión en el grado de eficacia de la evaluación.

Pero, además de las repercusiones en la productividad, un procedimiento de evaluación del desempeño puede asimilarse a un contrato entre organización y empleado. Contrato que sirve a una gran cantidad de objetivos, entre los que destacan:

- Perfeccionar la gerencia: la toma de decisiones con respecto al desarrollo futuro del empleado se puede realizar con más eficacia debido a que se puede identificar y preparar a las personas para que asuman un mayor número de responsabilidades
- Medir del rendimiento: la evaluación del desempeño nos fijará el valor relativo de la contribución por empleado, a la vez que ayudará a evaluar los éxitos individuales
- Retroalimentación y comprensión de los objetivos personales
- Planificación de los recursos humanos
- Comunicación entre subordinados y superiores y mejor conocimiento del puesto de trabajo por parte del superior

No obstante, los fines de la evaluación del desempeño no solo se resumen en estos cinco puntos, sino que se pueden añadir también los siguientes:

- Establecer criterios y estándares para medir la productividad de los trabajadores.
- Implementar políticas salariales y de compensaciones, basados en el desempeño.
- Detectar necesidades y programar actividades de capacitación y desarrollo.
- Evaluar la productividad y la competitividad de las unidades y la organización.
- Establecer políticas de promoción, ascensos y rotaciones adecuadas.
- Validar los procesos de selección y asignación de personal.
- Actualizar las descripciones de los puestos.

En esta investigación el foco está dirigido a la retroalimentación y planificación estratégica de los recursos humanos puesto que el ánimo de la misma no sólo se encuentra en el premio (promoción, subida de salario) o castigo de comportamiento (despido), es decir, en juzgar los mismos; sino, más bien, se encuentra en la línea de ser

conscientes del rendimiento del capital humano que una empresa concreta tiene y la utilización de esa información en la toma de decisiones estratégicas, como bien podría ser abrir una nueva línea de negocio, reasignar puestos de trabajo, etc.

Es por ello que la evaluación del desempeño va a implicar una identificación de las áreas de trabajo, una medición de esos comportamientos y, finalmente, la gestión del rendimiento.

Llegados a este punto, se hace necesaria una mención sobre la gran variedad terminológica existente. Nos encontramos, de un lado, conceptos como rendimiento, resultados o desempeño; y, de otro lado, se utilizan conceptos como evaluación o valoración.

La terminología que de aquí en adelante va a ser empleada será "gestión del rendimiento" y "evaluación del desempeño". De forma que, a efectos de simplificar la lectura, el primer término lo entenderemos como un proceso más bien continuo de identificación, medición y evaluación del desempeño de individuos, en concordancia con los objetivos estratégicos de una organización. El segundo lo interpretaremos como "*un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro*"¹⁰.

Este último inciso de la definición nos viene a mostrar la retroalimentación que de la Evaluación del Desempeño se extrae, exponiendo unos beneficios por partida doble: el trabajador se percata de los logros que va alcanzando; y, por otro lado, el área de gestión de la empresa recibe información para tomar decisiones.

La evaluación del desempeño, por tanto, es una función fundamental para la organización, y el éxito se encuentra en gestionar el sistema de evaluación encaminado a la consecución de los objetivos de mejora del rendimiento y, por supuesto, al desarrollo personal.

¹⁰ DOLAN, S. L.; CABRERA, R. V.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R.S. (2007). *Gestión de recursos humanos*. McGraw Hill, Madrid, p. 229

3.3.2 El sistema de evaluación del desempeño

La correcta gestión del capital humano comienza por el diagnóstico periódico del nivel de desempeño de los trabajadores, con el objetivo de detectar el estado en el que se encuentran y, así, favorecer el rumbo estratégico de la empresa.

Así, el desarrollo de un modelo o método de evaluación del desempeño va a comportar una gran herramienta para la organización y, sobre todo, para su área de gestión del talento humano, puesto que es éste área la encargada de realizar la evaluación de todo el personal que conformen la empresa.

Los sistemas más frecuentes para la evaluación del desempeño del trabajador incluyen el uso de matrices de competencias, encuestas a los trabajadores, entrevistas a los superiores, entre otras.

Si queremos establecer un sistema de evaluación del desempeño tenemos que determinar ciertos criterios, de manera que nos debemos preguntar qué queremos medir, quién evalúa y cómo hacerlo.

- ¿Qué se va a evaluar?

Se debe de tener presente que cualquier sistema de evaluación tiene que cumplir los requisitos de *validez* y *fiabilidad*, por lo que es lógico que la evaluación del rendimiento no puede ser ajena a los mismos.

Se establece que una evaluación debe ser fiable desde la perspectiva de que, independientemente de quién la realice, el resultado debería ser el mismo en un momento determinado. De la misma forma que si tras el transcurso del tiempo el rendimiento real del subordinado evaluado no ha variado, las conclusiones de la evaluación deben ser los mismos con el mismo evaluador.

Por otro lado, cuando se indica que un sistema de evaluación del desempeño debe ser válido se está refiriendo al hecho de que deben especificarse los criterios de rendimiento que resulten realmente importantes para que aporten información relevante, debiendo estar relacionados con el puesto de trabajo previamente analizado y, por supuesto, que sean de fácil identificación. No puede ser de otra manera puesto que la contribución final de un empleado a la empresa se va a apreciar en función del grado en que éstos realicen esas actividades.

Y, a raíz de esto último, se identifican varios criterios de rendimiento cuando se analiza un puesto de trabajo que van a reflejar las contribuciones del empleado. Los criterios de rendimiento o desempeño analizados en el presente Trabajo de Fin de Grado son los siguientes:

- Fuerzas
- Debilidades
- Metas logradas por los trabajadores particularmente y por la empresa en general
- Potencial de mejora de los trabajadores

Y más particularmente, vamos a organizarlos bajo los siguientes parámetros, dando lugar a cinco bloques:

- Productividad
- Calidad del Trabajo
- Destrezas
- Formación – Habilidades de resolución de problemas
- Motivación – Satisfacción con la empresa

Se quiere medir el desempeño, y se realizará analizando las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento), la contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado y, por supuesto, el potencial de desarrollo que tiene.

- ¿Quién evalúa?

De entre todas las fuentes posibles de información que pueden proporcionarnos datos del rendimiento de los trabajadores, podemos encontrar los siguientes: los propios compañeros de trabajo, los clientes, los supervisores, una autoevaluación, etc.

Como se puede observar, existe una gran variedad de fuentes para la recogida de información. No obstante, debe estudiarse cuidadosamente la pertinencia de cada una de ellas para posteriormente efectuar una correcta elección del modelo de evaluación del desempeño.

Para la realización de este Trabajo de Fin de Grado se han seleccionado, por un lado, las autoevaluaciones de los propios trabajadores; y por otro, las entrevistas con supervisores de las empresas tal y como han sido explicadas en el apartado de Metodología.

En principio, todos los procesos de evaluación deberían comenzar con el diseño de un sistema de evaluación del desempeño, que conformaría la base de todo el proceso. Más tarde, no obstante, se determinaría poco a poco la validez del mismo y las posibles modificaciones que requiriera, en orden a ajustarlo a la empresa en concreto. Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, y que, por lo tanto, se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral.

Como hemos apuntado anteriormente, es de gran importancia conocer el qué se va a medir, existiendo tres tipos generales de evaluación: de resultado, del potencial y del desempeño. Como es obvio, en aras a la brevedad nos vamos a centrar en éste último, pues pone su atención concretamente en la forma en la que cada trabajador efectúa su trabajo.

- *¿Cómo se va a evaluar? Métodos de evaluación*

El fin de una evaluación del desempeño es valorar objetiva y sistemáticamente el rendimiento de los empleados en la organización. De manera que un método de evaluación del desempeño llevará a la organización a conocer cómo influye cada uno de sus trabajadores en la conquista de los objetivos organizacionales. Es por ello que debe estar alineado con la dirección estratégica de la empresa, los procesos organizacionales y, en definitiva, con la misión de la empresa.

Introduciéndonos ya en la clasificación de los métodos de evaluación, nos encontramos con diversos tipos. Los más utilizados son: por un lado, los métodos cuantitativos o cualitativos; y, por otro lado, métodos basados en el pasado, o métodos con base en el desempeño futuro:

1. Métodos cuantitativos y cualitativos

Mientras que las herramientas cualitativas se utilizan para determinar las cualidades innatas de las personas, las herramientas cuantitativas se utilizan para determinar valores numéricos de desempeño de las mismas. No obstante, aunque cada uno de los diferentes enfoques presenta sus fortalezas y sus desventajas, una evaluación de desempeño que utiliza ambos aspectos será la más apropiada.

En este trabajo, como herramienta cualitativa se ha utilizado la entrevista a los gerentes, pues con ella el objeto fue extraer las creencias, pensamientos y las opiniones de los

mismos de forma directa; y, de ahí, información *de primera mano*. Por otro lado, el método cuantitativo fue una encuesta de autoevaluación. Como ya se ha mencionado, el objetivo primordial de esta investigación es medir el desempeño de los trabajadores, de forma que necesitamos valores numéricos para realizarlo. Esta fue el motivo principal de su elección.

2. Métodos de evaluación basados en el pasado y con base en el desempeño futuro

Aquellos métodos que se basan en el pasado comparten como aspecto positivo versar sobre algo que ya ha ocurrido y que, como tal, puede ser medido hasta cierto punto. No obstante, de la misma afirmación se obtiene su desventaja y es la imposibilidad de cambiar lo que ya ha pasado. Debido a la gran cantidad de técnicas de evaluación basadas en el desempeño pasado, en el presente epígrafe se recogen aquellas que más han sido utilizadas por las organizaciones:

- *Escalas de puntuación*

Es un método muy antiguo y de uso más común en este tipo de evaluaciones. Con él mismo, el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva en base a una lista de factores, en una escala que va desde las puntuaciones más bajas a las más altas, y que ha sido fijada previamente.

Ejemplo:

FACTORES	ÓPTIMO 76-100	BUENO 52-75	REGULAR 26-50	DEFICIENTE 0-25
PRODUCCIÓN (Cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO (Experiencia con el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce poco el trabajo

Figura 3-1. *Ejemplo de escala de calificación*. Elaboración propia.

- *Método de la selección forzosa*

En este método se establecen previamente pares de afirmaciones, sobre las cuales el evaluador está obligado a elegir una de las mismas que mejor describa el desempeño del trabajador en cuestión por cada bloque. Suelen establecerse pares de afirmaciones de carácter negativo, o bien de carácter positivo. Ejemplo:

1. Aprende con rapidez	1. Trabaja con gran empeño
2. Comportamiento irreprochable	2. Mantiene su puesto de trabajo siempre ordenado

Figura 3-2. *Ejemplo de selección forzosa.* Elaboración propia

El evaluador no conoce de antemano la puntuación de cada afirmación, sino que ésta se establece por el área de personal, evitando así posibles favoritismos que pudieran disminuir la eficacia de este método.

Puede ocurrir que en vez de bloques de dos afirmaciones, aparezcan bloques de tres o cuatro frases. Éstas se agrupan de antemano en categorías como desempeño, habilidad para el aprendizaje, etc.; posteriormente se suma el número de veces que cada aspecto es seleccionado por el evaluador para medir el grado de efectividad del trabajador.

- *Método de registro de acontecimientos notables:*

También conocido como método de registro de incidentes críticos, se trata de una herramienta donde el evaluador cuenta con un archivo para consignar diariamente los acontecimientos o acciones más relevantes, tanto positivos como negativos, que realice el trabajador durante un periodo de tiempo. Normalmente dicho espacio temporal es el período de evaluación, considerando como incidente crítico aquella situación que ilustre lo que el empleado ha hecho o no ante un suceso, y que resulte en el éxito o fracaso de las tareas de su puesto de trabajo.

Como ya hemos dicho, existen otros muchos como las listas de verificación, las escalas de clasificación conductual, el método de verificación de campo o los enfoques de evaluación comparativa o en grupos, entre otros; pero que, a diferencia de los explicados, son de menor relevancia en la práctica.

De otro lado, como se ha mencionado, existen los métodos basados en el desempeño futuro mediante los cuales, como su propio nombre indica, el foco se centra en el

desempeño próximo, por lo que se evalúa el potencial del trabajador. Mencionaremos en esta sección del epígrafe las tres herramientas más utilizadas:

- *Auto evaluaciones*

Se trata de una técnica realmente útil pues alienta el desarrollo individual por parte de los trabajadores. Esto es así porque les permite reflexionar sobre su desempeño durante un período de tiempo de meses, o de años; y es bastante menos probable que se presenten actitudes defensivas.

Es recomendable que trabajador y gerente se sienten a discutir los distintos aspectos de las autoevaluaciones ya que ofrecen una retroalimentación para mejorar su desempeño en el futuro: se pueden determinar las áreas que necesitan mejorarse y plantear así los objetivos individuales futuros.

Éste, finalmente, fue el método escogido para la investigación.

- *Administración por objetivos*

Se trata de una técnica donde se establecen los objetivos deseables de mutuo acuerdo por parte de supervisor y empleado. Si además de que estas metas son deseables se le suma la condición de mesurables, los trabajadores estarán ampliamente más motivados en el logro de las mismas porque fueron parte en su formulación. Periódicamente pueden ser revisados en orden a efectuar posibles ajustes.

Al estar motivados en el logro de los objetivos los empleados, además, dirigirán todos sus esfuerzos en su consecución al tratarse de metas específicas.

- *Evaluaciones psicológicas*

Comúnmente utilizadas por empresas de gran tamaño, se basan en la implicación de psicólogos profesionales en las evaluaciones. Evalúan fundamentalmente el potencial del trabajador y no el desempeño anterior. Como ejemplo de esta herramienta nos encontramos las entrevistas en profundidad, *tests* psicológicos o de personalidad, etc.

- *Evaluación por parte de los supervisores*

Se trata de un método muy útil puesto que es la persona que supuestamente conoce mejor el puesto de trabajo de sus subordinados, así como su rendimiento, y de esta forma suele ser una de las principales fuentes de información.

Gracias a esta herramienta de evaluación del desempeño se puede revalorizar e incrementar el rendimiento de los empleados. Y esto es así, puesto que entre los objetivos que persigue este tipo de evaluación está el de ayudar al subordinado a que se haga consciente de la forma en que ha venido desarrollando su trabajo. Solo así podrá participar en la planificación de sus metas y, por lo tanto, de su progreso en la empresa.

3.4 MÉTODO 360º O FEEDBACK

El modelo escogido para esta investigación es el llamado método de los 360º. Este modelo cuenta con una gran utilidad en la práctica, y está siendo usado cada vez más por un gran número de empresas internacionalmente que buscan mejorar el valor que se extrae de las evaluaciones de desempeño – del empleado y de la organización-.

Se trata de una técnica que comenzó a utilizarse a mediados de la década de los 80, principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es a partir del final de la década de los 90 y principios del s. XXI cuando comienza una mayor difusión de los instrumentos e investigaciones, así como de obras relativas al *feedback* o 360º.

Este modelo de evaluación brinda retroalimentación del desempeño y es por ello que también es conocido como método *feedback* o método de evaluación basada en retroalimentación, porque puede ayudar a identificar tanto fortalezas como necesidades de desarrollo del personal de la empresa. Es decir, su objetivo es favorecer la puesta en práctica de actividades de desarrollo de competencias.

Para comenzar a hablar acerca del uso del modelo de 360º, se tienen que tener presente a dos sujetos:

- Por un lado se distingue al *observador*: la persona que evalúa. En esta investigación, el observador será la persona que suscribe este Trabajo de Fin de Grado.

- Por otro lado, se encuentra al *participante* o *colaborador*: la persona que va a ser evaluada, esto es, los trabajadores y gerentes de las empresas.

Una vez diferenciados observadores y participantes, este método cuenta con una estructura general que se basa en tres herramientas: un cuestionario, un informe personal y un plan de acción.

El cuestionario está conformado por preguntas cerradas basadas en las competencias definidas por la compañía y, a su lado, una escala de frecuencia donde serán recogidas las respuestas de cada empleado. Estos cuestionarios van a ser respondidos por todos los trabajadores de la empresa y, si queremos que los resultados sean útiles, se debe asegurar el anonimato de los mismos, de forma que se fomente la objetividad en las respuestas. Además, se pueden añadir preguntas abiertas que recojan los comentarios de los evaluados.

Tras la recepción de los correos vía e-mail con los cuestionarios cumplimentados, la información se procesa y, como output, se realiza un informe individual. El porcentaje de desempeño global, las competencias más o menos puntuadas, los comentarios de mejora serán parte del contenido que se encontrará en dicho informe que, junto con el Plan de Acción, se remitirá al evaluado y al Departamento de Recursos Humanos. En este punto, es muy importante hacer hincapié en que el evaluado nunca verá los cuestionarios originales.

En último lugar del ciclo del proceso de *feedback* se realiza el plan de acción o implementación de modelo. En el mismo se fijan las metas de mejora personales; se establecen acciones, medios o recursos necesarios para alcanzar dichas metas; y se comparte el plan con el responsable superior del trabajador.

Es un método que se debe de realizar, al menos, una vez al año, diseñado conforme a las necesidades concretas de la empresa en la que se va a implantar, pues será así como se asegurará la máxima productividad del modelo.

El éxito de la evaluación basada en retroalimentación se asegurará, en gran parte, si los sujetos tienen asegurada una información mínima:

- a) Los objetivos que se quieren alcanzar con la evaluación 360°
- b) El uso futuro de la información obtenida

- c) Cómo se cumplimenta el cuestionario
- d) Cómo se calcularán los resultados
- e) La forma en que se garantizará el anonimato

Es decir, la mejor forma es garantizando la confidencialidad de los participantes con especial atención en que los evaluados perciban que no se les está poniendo a juicio, ni tampoco la intención que se pretende es la de un “*ajuste de cuentas*”. El objetivo principal es mejorar el desempeño de toda la organización, por lo que la evaluación de 360° se adaptará bien a aquellas empresas que tienen introducido un sistema de equipos de trabajo y participación de los empleados.

3.4.1 Utilidad del método 360°

A continuación se exponen las razones por las que la importancia concreta del modelo de 360° ha ido incrementándose en los últimos años:

- Alinea los comportamientos individuales con los valores empresariales
- Optimiza el aprovechamiento de las competencias de los empleados
- Proporciona información más completa que los sistemas de evaluación tradicionales
- Puede ser utilizado solo o como complemento al sistema de gestión de rendimiento existente
- Implementación relativamente sencilla

3.4.2 Ventajas e inconvenientes del modelo 360°

Los distintos modelos utilizados para la evaluación del desempeño cuentan, obviamente, con una serie de ventajas e inconvenientes. Con el ánimo y el objeto de aprovechar las fortalezas, y reducir y evitar las debilidades de los métodos ya comentados, las organizaciones han empezado a utilizar cada vez más, como hemos mencionado, el modelo de los 360° o *feedback*.

El porqué de esta afirmación puede resumirse en las siguientes ventajas que ofrece:

1. El sistema es más amplio, en el sentido de que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas

2. La calidad de la información recogida es, por tanto, mejor; es más importante que la cantidad de información
3. Puede disminuir el sesgo y los perjuicios, porque la retroalimentación que brinda proviene de varias personas, no solo de una
4. La retroalimentación de los compañeros podrá incentivar el desarrollo del empleado
5. Los miembros de un equipo reciben una mayor cantidad de inputs que fortalecen el desempeño del mismo

No obstante también va a contar con una serie de aspectos negativos o desventajas:

1. El sistema es más complejo administrativamente hablando, pues combina varias respuestas
2. La retroalimentación mencionada puede llegar a ser intimidadora y así provocar resentimiento
3. Pueden aparecer opiniones en conflicto, desde los distintos puntos de vista
4. Para que funcione eficazmente, el modelo requiere preparación previa de todos aquellos que van a utilizarlo

Este método compendia muchos de los métodos cuantitativos y cualitativos estudiados, y si bien su administración es más complicada, tiene como objetivo disponer de más de una fuente o perspectiva en el sistema de evaluación. Esta diversidad de información puede aportar una visión más realista de las cosas, pero plantea el problema de tener que conciliar la dispersión de los criterios. En este sentido se señala que el sistema de 360 grados es especialmente válido como sistema que aporta feedback al evaluado.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 HITOS DE INVESTIGACIÓN

En este apartado se procederá a detallar los datos recogidos en las autoevaluaciones a los empleados, diferenciados en 5 bloques de estudio. Concretamente se realizará un examen de cada uno de los ítems cuestionados, así como los resultados obtenidos. Además, al final de cada bloque se ha confeccionado una gráfica en la que se muestra la calificación media de cada ítem, diferenciando entre trabajadores de Bitbrain y de Sinnaps. Esta gráfica nos va a ayudar a observar de forma más clara las posibles diferencias significativas entre las empresas en determinados aspectos.

En primer lugar, los datos fueron recogidos en Documentos Excel, y han sido de un total de 11 empleados: 9 de la empresa BitBrain y 2 de la empresa Sinnaps. No se trata de una muestra grande pero tenemos que tener en cuenta que en BitBrain el número de trabajadores en activo actualmente es de 14; y, en Sinnaps, de 4. Como se ha mencionado, son empresas *spin-off* y *start-up*, que suelen contar en sus inicios con un número muy reducido de empleados en plantilla.

Además podemos destacar que el número de mujeres y de hombres contratados se encuentra muy equilibrado, con un porcentaje que alcanza un 54,54% en relación a los hombres y, por tanto, un 45,45% con respecto de las mujeres.

4.1.1 Productividad

Ya hemos mencionado que una de las cuestiones más interesantes para cualquier organización es la de la mejora continua de la productividad. Y de hecho, cada vez más, este incremento se busca a través de una mejora del rendimiento de su personal en vez de centrarse tan solo en recursos tecnológicos.

Con este bloque de preguntas la intención fue la de extraer información acerca del compromiso de los trabajadores en relación con los objetivos estratégicos y la misión de la empresa. Los 5 ítems que fueron diseñados son los siguientes:

Pregunta 13¹¹. Mis actividades profesionales se encuentran encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía

Como resulta evidente, esta pregunta estaba encaminada a conocer el grado de compromiso del trabajador con los objetivos estratégicos establecidos en la organización a través del desarrollo personal de su empleo.

El 63,6% de los individuos ha contestado con un valor igual o superior al 8 y solo 4 de los mismos contestaron con una cifra inferior. Es por ello lógico que la media de este ítem sea 9, y la moda 10. Estos valores se traducen en que el trabajador tiene muy claro cuáles son los objetivos estratégicos de la compañía, y que su grado de compromiso hacia la misma es muy alto; lo cual indica que el empleado se encuentra identificado con el modelo estratégico de la organización.

Pregunta 7. Las habilidades que requiere mi puesto de trabajo contribuyen de una manera positiva al negocio

En esta ocasión el ítem se dirigía a descubrir si las habilidades individuales de cada empleado se podían considerar útiles para la realización efectiva de la misión de la organización. Esto es: si realmente el análisis de los puestos de trabajo se realizó con corrección. Es en esta fase donde se asocian habilidades y puestos de trabajo para la consecución de los objetivos empresariales y, con ello, la productividad del individuo.

El resultado obtenido con este ítem fue el de un promedio de 9. Y, es que, de nuevo el 63,6% de los autoevaluados respondieron con un valor igual o superior al 9. Tan solo uno de los individuos se aleja de esta media, evaluando con un 6, y 3 de ellos con un 10. El hecho de que esta cifra sea tan elevada no es sino positivo para la empresa, pues significa que sus trabajadores van a ser realmente útiles ya que sus habilidades individuales van a favorecer innegablemente al negocio. Esto implica que se trata de trabajadores conscientes de su importancia en el proceso, lo que les va a llevar a estar más motivados y, en último término, a ser más productivos.

¹¹ El número de ítem aparece desordenado puesto que el orden de los mismos en las autoevaluaciones fue aleatorio. Solo a efectos de esta investigación, el investigador era consciente de que se encontraban recogidos por bloques de estudio.

Pregunta 12. Entrego mi trabajo siempre ajustado en tiempo y forma

La productividad podría ser definida como la capacidad que tiene la empresa para producir. De forma que si el empleado realiza su trabajo dentro de sus plazos y de una manera correcta, la empresa podrá producir con mayor rapidez y, por ende, aumentar la productividad de la misma.

Aunque el 54,5% de los empleados contestasen con un 9 o un 10, tres de los individuos calificaron este ítem con un número inferior, llegando uno de ellos a autoevaluarse con un 5. Es por ello que la media calculada para el mismo fuese de 8, aunque la moda fuese el 9.

Un promedio de 8 sigue siendo un valor elevado en la escala de puntuación, por lo que se puede concluir con este ítem que ambas empresas analizadas cuentan con una plantilla responsable en términos de desarrollo de su trabajo personal. El entregar en tiempo y forma las tareas encomendadas supone cumplir los objetivos establecidos y, por lo tanto, muestra un nivel de compromiso elevado con los mismos. No obstante, los trabajadores de Bitbrain, aunque con una valoración alta, distan de las calificaciones de los de Sinnaps en un punto y medio, cuyo promedio es de 9,5 puntos sobre 10.

Pregunta 18. Asumo labores extra por propia iniciativa

En relación con el ítem anterior, si un empleado asume labores aun no habiéndoselas encomendado va a agilizar el proceso, lo cual nos lleva de nuevo a un aumento de la productividad empresarial.

Este es uno de los ítems donde algunos de los individuos se autoevalúan con puntuaciones muy bajas como un 4 o 5. Sin embargo en un 36,4% de las ocasiones contestaron con un valor igual o superior al 9. De esta forma el promedio en el ítem 18 es el de 7, aunque la moda tenga un valor de 9.

Como se ha comentado, la *spin-off/start-up* es una empresa de media de edad joven donde no es difícil encontrar en plantilla personal recién salido de la Universidad. Esta puede ser la razón por la que, aunque la moda sea 9, el promedio de valoración del ítem sea 7. Estos jóvenes de entre 18-25 años pueden ser más propensos a no desviarse de las tareas que les han sido encomendadas, puesto que en muchos casos se trata del primer puesto de trabajo que alcanzan en su vida profesional.

En este ítem los empleados de Bitbrain, en promedio, contestaron un punto y medio por debajo de las respuestas de Sinnaps: los primeros con un 7, y los segundo con un 8,5. Una de las posibles razones es la cantidad de trabajadores en las mismas, pues el número de empleados en Sinnaps actualmente es de 4 personas, por lo que la asunción de más tareas extra por falta de personal.

Pregunta 16. *Valoró el cumplimiento de mis responsabilidades en....*

Como ya se mencionó, la evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo, entre otras cosas, poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia de sus responsabilidades en sus puestos de trabajo. Significa que a mayor estimación de la eficacia de un empleado relacionada con sus responsabilidades será un mejor desempeño del mismo, lo que se traducirá finalmente en una mayor productividad.

En esta ocasión se contestó a este ítem en un 72,7% con un valor igual o superior a 9. Es por ello que su promedio es de 9, así como su moda, independientemente de que un individuo contestase con un 6 y varios de ellos con un 7. Con estos valores podemos afirmar que los trabajadores de esta empresa son responsables en el desarrollo de su trabajo, y acorde con el ítem 12 referente a la entrega en tiempo y forma del trabajo, supone conseguir los objetivos estratégicos empresariales, y aumentar la productividad.

Gráficamente, en la siguiente ilustración pueden verse los promedios ofrecidos por los empleados de cada empresa para cada ítem relativo al indicador de productividad; siendo el eje de abscisas el elegido para indicar de qué ítem se trata, y el de ordenadas para indicar el valor medio contestado en cada uno de ellos:

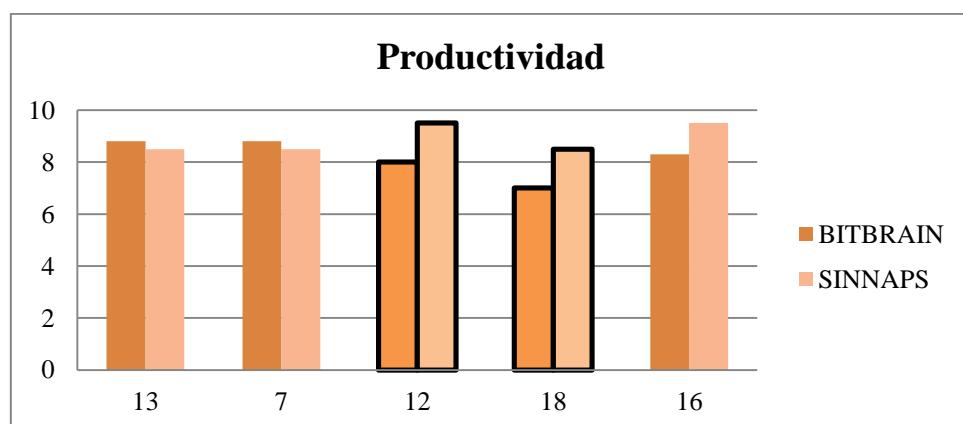


Figura 4-1. *Gráfica comparativa del valor promedio para los ítems del indicador de productividad.*
Elaboración propia

De esta forma, se puede observar de forma más evidente aquellos ítems que han destacado por la diferencia entre la valoración de los trabajadores de Bitbrain o Sinnaps, tal y como se han descrito anteriormente.

4.1.2 Calidad del trabajo

No debemos olvidar que el fin de estudio de este TFG es la gestión del rendimiento y evaluación del desempeño, por lo que la calidad del trabajo realizado por los empleados se presenta implícita. Concretamente los ítems desarrollados fueron los siguientes:

Pregunta 1. Mantengo la atención en el trabajo

Este ítem fue introducido desde un comienzo puesto que la calidad del trabajo viene aparejada con la atención que se preste al trabajo que se está desarrollando. Consecuentemente, este ítem tenía como objetivo expresar cuán atentos se mostraban los empleados de una organización cuando se encontraban en su puesto de trabajo.

El 81,8% de los autoevaluados contestaron que, del 1 al 10, su atención se podía valorar entre 8 y 9. Aparece, así, recogido en los datos que el promedio y la moda de este ítem es 8, puesto que aunque se observe una puntuación aislada de 7 y otra de 10, ambos extremos se encuentran fuera del rango de calificación predominante, no afectando al resultado. De nuevo, se considera un resultado muy positivo para las empresas, puesto que la media de contestación se encuentra en un valor que se puede considerar notablemente alto. Esto nos indica que tanto Bitbrain como Sinnaps cuentan con plantillas motivadas en su trabajo, pues realmente atienden y prestan atención al mismo. Obviamente, el trabajo de estos empleados va a ser de una calidad alta, lo cual va a traducirse en el desarrollo de los bienes o servicios que proporcione la empresa también de una calidad elevada.

Pregunta 21. Puedo aplicar en mi puesto de trabajo los conocimientos adquiridos durante mi formación

En este caso, es el 81,8% de encuestados quienes han contestado un 9 o un 10, siendo la puntuación más baja la de 7: el resultado es que la media de este ítem es de 9, y la moda de 10. Es realmente importante y positivo que esta calificación sea relativamente alta por parte de los trabajadores, porque va a significar que los procesos de análisis del puesto de trabajo, reclutamiento, selección, etc., se realizaron de forma correcta

seleccionando al individuo en función de su utilidad para el puesto, una vez estudiadas su formación y habilidades.

De poco o de nada sirve mantener la atención en el trabajo si no se cuenta con una formación de base para realizarlo. En esta investigación ocurre lo contrario: los empleados, además de que se encuentran bien formados, de hecho aplican esos conocimientos adquiridos, ayudando a la consecución de la misión de la empresa.

Pregunta 25. Siempre soy consciente de si mi trabajo está bien o mal realizado

Esta afirmación estaba encaminada a recoger los resultados de la percepción de la calidad del trabajo (buena o mala) del propio individuo, de manera directa.

Si este ítem arroja una calificación muy baja, significaría que los empleados de las empresas estarían desatendiendo la calidad de su trabajo, dándole una mínima importancia. No estarían siguiendo, por tanto, la consecución de los objetivos estratégicos y, por lo tanto, también repercutiría en la productividad.

Sin embargo, este no es el caso que nos ocupa ya que tan solo el 27,8% de los empleados contestaron con una puntuación igual o menor que 7; lo que significa que el resto valoró este ítem entre un intervalo de 8 a 10.

Se puede observar en los resultados que los trabajadores de Bitbrain califican en 1,2 puntos menos su conciencia acerca de su propio trabajo, que los empleados de Sinnaps. Una de las posibles razones a esta diferencia es que al tener menos plantilla en esta segunda empresa, los empleados estén más preocupados por la calidad de su trabajo.

Pregunta 15. Considero necesario cooperar con otros miembros de la organización desarrollando estrategias trabajando en equipo

En cualquier proceso dentro del ámbito de la gestión de la calidad, el trabajo en equipo se presenta como su piedra angular; es por ello que este es uno de los ítems más importantes dentro del presente bloque.

Tenemos que recordar que estamos trabajando con empresas que son de reciente creación y que adquirieron la forma de *spin-off/start-up*. El trabajo en equipo está a la orden del día, mostrándose casi necesario al tratarse de empresas que cuentan con una plantilla muy reducida. Con esta lógica, se extraen los resultados del ítem nº. 15 y, sin

que deba de sorprender, se alcanza una media de 9 y una moda de 10. La puntuación más baja aportada es de 7, y tan solo por parte de dos individuos.

Pregunta 2. *Controlo de forma consistente y cuidadosa mi trabajo, buscando siempre la excelencia*

Por último, vemos cómo este ítem también está directamente relacionado con la calidad del trabajo realizado por el trabajador, pues nos habla de una forma de ejecución del mismo de manera que se tienda a la excelencia, a la máxima calidad del mismo. Complementa al ítem 25.

Lo ventajoso para una organización sería que la puntuación se encontrase entre las más altas, por razones obvias. Concretamente, arroja una media y una moda de 9, puesto que en un 63,6% de los casos la puntuación es igual o superior a 9; y, el 36,4% restante se encuentra entre el 7 y el 8.

De igual forma que con el indicador anterior, a continuación se presenta una gráfica con el objetivo de plasmar las diferencias significativas entre las dos empresas estudiadas:

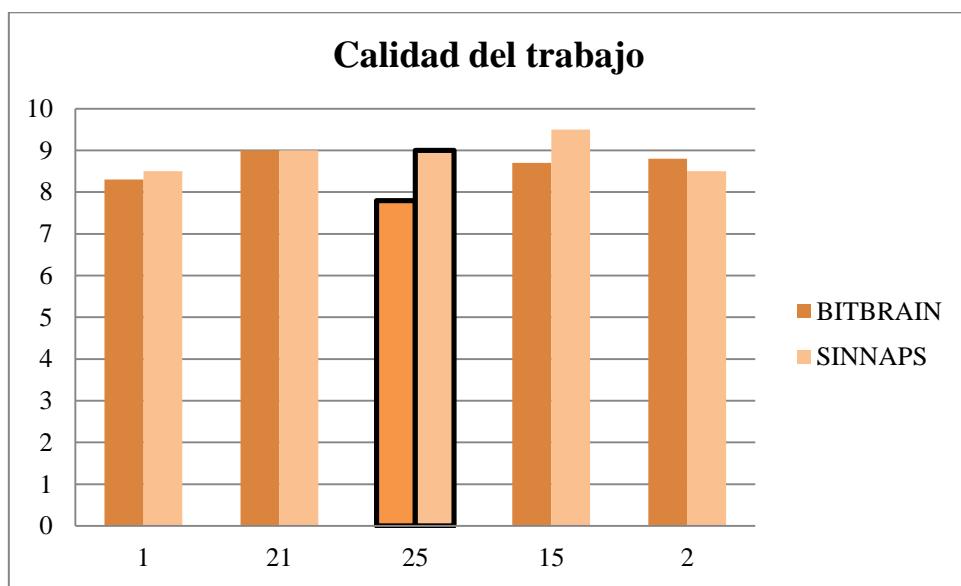


Figura 4-2. Gráfica comparativa del valor promedio para los ítems del indicador de calidad del trabajo Elaboración propia

4.1.3 Destrezas

El estudio de la destreza es relevante pues está íntimamente ligado a la competitividad de un individuo, que se traducirá en competitividad de la organización. Es por ello que a

mayor nivel de las mismas en cada empleado, más sencillo resultará conseguir los objetivos empresariales que reportarán mayores beneficios al negocio. Estos fueron los ítems analizados:

Pregunta 3. Sé trabajar en equipo, mirando por el interés de la empresa

En el apartado anterior el ítem 15 estaba relacionado con el ítem actual. No obstante, la diferencia se encuentra en que ya no estamos hablando de la calidad del trabajo realizado en equipo, sino la destreza, la capacidad que un individuo tiene para trabajar de este modo en la organización.

Los trabajadores encuestados realmente saben trabajar en equipo y es que, 9 de los 11 empleados ha contestado con una cifra igual o superior a 9; de ahí que el promedio y la media sea este valor. Volvemos a insistir en que en este tipo de empresas estudiadas, la plantilla suele ser reducida, por lo que continuamente la ayuda entre compañeros es visible para sacar el trabajo adelante, cumpliendo así los objetivos que hubiese marcado la empresa.

Pregunta 23. Intento sacar la mayor rentabilidad de las herramientas con las que realizo mi trabajo

Resulta poco útil el hecho de poseer una serie de instrumentos si no se utilizan de la forma adecuada o al máximo de su capacidad. Con este ítem se aspiró a obtener información de forma individual sobre este aspecto.

A mayor puntuación en este ítem, mayor destreza tendrán los empleados de las empresas en el desarrollo de su trabajo. Si se trabaja sacando un rendimiento alto de los recursos sobre los que tiene disponibilidad el empleado, la consecuencia no es otra que una mayor productividad.

Concretamente, el ítem 23 ha sido valorado con un promedio y una moda de 9. El 63,64% de los encuestados contestaron con una cifra igual o superior a 9.

Pregunta 8. Distribuyo de manera adecuada el tiempo para cada tarea mediante una planificación del trabajo personal

Un empleado tiene que contar con la destreza para planificar, coordinar y dirigir su trabajo personal, de forma que pueda entregar su trabajo en tiempo y forma. Como se puede observar, esto tendrá una incidencia directa en su productividad personal.

La respuesta de 9 de los 11 encuestados fue igual o superior a 7; de esta forma este ítem cuenta con un promedio y una moda de 8. El trabajador, por tanto, es responsable con su trabajo; es consciente de que existen unas metas específicas en la empresa que se deben conseguir y se planifica para ello.

En este indicador de destreza este ítem recoge la diferencia más significativa entre ambas empresas. Los empleados de Sinnaps distribuyen más eficientemente su trabajo que los de Bitbrain.

Pregunta 14. Me limito a cumplir las órdenes que recibo

Este ítem es una forma de medir la pericia, el talento o la aptitud de un empleado para el ejercicio de su puesto. Los que valorasen el mismo con una cifra elevada serán aquellos que no se limitan a seguir órdenes, sino que trabajan de forma proactiva, con cierta independencia, en interés de su empresa.

Con diferencia, este es el ítem con valores más bajos. La mayoría de los encuestados ha contestado con una cifra igual o inferior a 5. Destaca un individuo cuya respuesta fue de 9, sin embargo no es un dato que deba causar sorpresa porque corresponde con un estudiante en prácticas. Que las respuestas fuesen tan bajas significa que el trabajador muestra interés por el trabajo que está realizando; va más allá de las órdenes que le han sido encomendadas. Esto significa que el empleado realmente se siente identificado con su trabajo, con los objetivos de la empresa, por lo que su capacidad de rendimiento será alta.

Pregunta 9. En relación a las órdenes del trabajo siempre tengo iniciativas para mejorar el resultado

En cierta medida se encuentra en relación al ítem anterior, por lo que me remito a las explicaciones dadas para el mismo.

Acorde con las respuestas en el ítem anterior, éste ha sido valorado mayoritariamente con cifras entre el 7 y el 9. El ítem 14 y el 9 tratan la misma idea, pero fueron formulados de forma distinta. El resultado que nos da es el mismo en ambos casos: los trabajadores no actúan solo siguiendo mandatos estrictamente, sino que se preocupan por mejorarlos, en interés de la empresa. De esta forma, además, la capacidad de sentirse profesionalmente desarrollados incrementa.

En este caso, igual que en el indicador anterior, tan solo se ha destacado una diferencia relevante en las contestaciones de los autoevaluados de cada empresa, que pasamos a plasmar visualmente con la siguiente gráfica:



Figura 4-3. Gráfica comparativa del valor promedio para los ítems del indicador de destrezas. Elaboración propia

4.1.4 Formación - Habilidades de resolución de problemas

La adquisición y, sobre todo, la mejora y renovación de conocimientos es clave para aumentar la competitividad y la productividad del empleado, así como su capacidad para la resolución de situaciones adversas. De esta forma, día a día el trabajador puede ir adquiriendo cada vez un mayor grado de profesionalidad, que le haría escalar hasta puestos de mayor responsabilidad, aumentando así su motivación.

Pregunta 10. Actúo constructivamente ante posibles problemas que se plantean en el día a día de la empresa

Los problemas son parte de la dinámica empresarial y un trabajador eficiente debe ser capaz de hacerles frente. El hecho de que esta respuesta haya sido contestada por 9 de los 11 encuestados con una cifra mayor a 8 quiere decir que el trabajador con la formación que dispone y teniendo claro el objeto de sus actividades, es capaz de sobrellevar una situación no planeada con éxito. Esto, sin duda, va a afectar positivamente a la productividad del mismo, y la competitividad empresarial.

Pregunta 4. Sé adaptarme bien ante cambios tecnológicos de la empresa

Este ítem despierta especial interés puesto que las empresas analizadas son organizaciones de base tecnológica, por lo que la innovación y el cambio puede ser algo habitual y cotidiano.

Bitbrain y Sinnaps cuentan, según los resultados de las autoevaluaciones, con empleados que efectivamente saben adaptarse a estos cambios, puesto que las respuestas han arrojado un valor de 9 para el promedio y uno de 10 para la moda. Significa que los trabajadores no van a dejar de ser productivos ni competitivos por cualquier cambio tecnológico que se presente en la empresa, sino al revés.

Pregunta 20. Sé reaccionar bien ante cambios organizativos de la empresa

La lógica a seguir con éste ítem es exactamente igual a la del ítem anterior, pero en relación a los cambios organizativos, gestión que también puede influir en el éxito o no de la empresa. En este caso, de nuevo nos encontramos con cifras altas, un promedio de 8 y una moda de 9.

En esta ocasión los trabajadores de Sinnaps se adaptan más fácilmente a los cambios a los que se está haciendo referencia que los de Bitbrain: hay una diferencia entre ambos de 1,5 puntos.

Pregunta 17. La formación que poseo es suficiente para desempeñar el puesto en el que me encuentro

Un 72,7% de los encuestados opina que su formación es suficiente pues ha contestado con un rango de valor entre el 8 y el 10. Que la media sea 8 y la moda 10 es indicador de que los trabajadores de Sinnaps y Bitbrain son conscientes de que sus conocimientos y aptitudes son adecuadas para el desarrollo de su trabajo. Esto incentiva su motivación, lo que en último término se traducirá en un cumplimiento de los objetivos marcados.

Los empleados de Sinnaps consideran que poseen la formación necesaria para su puesto de trabajo por encima de lo que creen los de Bitbrain en relación a la misma pregunta. Una de las explicaciones posibles es que en empresas más pequeñas, la especialización en el puesto de trabajo debe ser mayor, puesto que existen una serie de puestos muy determinados. Es por ello que Bitbrain, al tratarse de una empresa más grande se deba de ir un paso más allá, necesitando formación complementaria.

Pregunta 24. *El desarrollo óptimo de mi trabajo requiere una actualización continua*

En esta ocasión, ningún encuestado ha contestado con una cifra inferior al 8. Este resultado tan elevado significa que los empleados son conscientes de que el desempeño de su trabajo requiere una modernización constante, sobre todo por el tipo de empresas en la que están desarrollando su trabajo.

En este indicador se evidencia una clara diferencia de valoración media para los ítems número 20 y 17 entre los empleados de Bitbrain y Sinnaps:

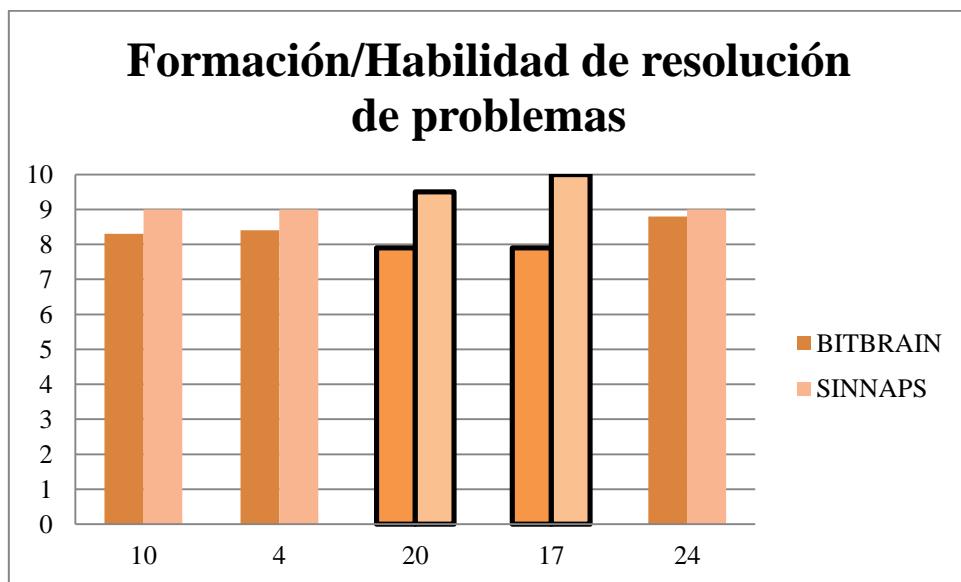


Figura 4-4. Gráfica comparativa del valor promedio para los ítems del indicador de formación/habilidad de resolución de problemas. Elaboración propia

4.1.5 Motivación - Satisfacción con la empresa

Existe una clara relación entre el bienestar personal en el trabajo con el rendimiento en el mismo: un trabajador motivado se traduce en un trabajador productivo. De esta forma, a las empresas les interesa que su plantilla se encuentre con un alto grado de satisfacción hacia las mismas. En este último bloque, los ítems

Pregunta 5. *Me motivan los logros conseguidos en la realización de mi trabajo*

Este ítem fue valorado en un 90,91% de las ocasiones con un valor igual o superior a 9, siendo su promedio y moda un 10. Este dato es indicativo de que los trabajadores de estas empresas se encuentran altamente motivados en el desarrollo de su trabajo y en la consecución de éxitos durante el mismo. En clave de evaluación del rendimiento, esto

quiere decir que el desempeño de los trabajadores es alto y que, por tanto, tienen presentes cuáles son los objetivos a conseguir, manteniendo así su motivación alta.

Pregunta 26. Mi desarrollo laboral me produce satisfacción psicológica

La formación, así como la mejora de la carrera profesional son determinantes para la motivación del empleado.

Que en un 81,82% de los casos la respuesta a este ítem se encuentre entre el 8 y el 10, significa que los empleados de esta empresa presentan buena disposición hacia el trabajo, encontrando en los problemas que aparecen oportunidades durante el desarrollo del mismo para seguir aprendiendo y avanzando. Por lo que, lejos de suponer un impedimento, las posibles situaciones adversas implican una mayor satisfacción psicológica, que ayudará a intentar conseguir las metas empresariales.

Pregunta 6. Considero que trabajo en un ambiente cuidado y de confianza que me facilita la realización de mis tareas

Las respuestas a este ítem no fueron inferiores a 7 en ningún caso; y de hecho, su promedio y su moda es de 9.

Al fin y al cabo, un trabajador ocupa mucho tiempo en su puesto de trabajo a lo largo del día, por lo que es esencial sentirse cómodo en el mismo. Un ambiente cuidado, una buena relación con los compañeros supone un mayor grado de concentración en la realización del trabajo, una mayor calidad del mismo. Esto es lo que ocurre con los empleados de las empresas analizadas, tal y como lo advertimos ya en las entrevistas a sus gerentes, y que terminamos confirmando con las respuestas ofrecidas en la autoevaluación.

Pregunta 22. Siento que los éxitos conseguidos por mi trabajo se ven reconocidos

En este caso 8 de los 11 empleados contestaron con un valor igual o superior a 8. La asunción de responsabilidades en muchos casos lleva a cometer errores en el trabajo. No obstante, cuando un trabajador realiza las cosas correctamente, ese trabajo debe verse recompensado.

Para los trabajadores de Bitbrain y Sinnaps, esto ocurre en sus empresas. La plantilla es pequeña, por lo que el gerente se puede percatar con más facilidad del rendimiento de sus empleados y, de esta forma, reconocer su trabajo. Así es más fácil que los mismos se encuentren motivados a mejorar los resultados, todo ello en pos de los objetivos empresariales.

Una diferencia recalcable es que en la empresa Sinnaps, los trabajadores perciben mucho más el reconocimiento de sus logros en el trabajo que los de la empresa Bitbrain, pues el promedio de las respuestas dadas distan en 1,3 puntos.

Pregunta 11. La relación con mis compañeros es aceptable

Como ya hemos mencionado, un ambiente de trabajo cuidado es uno de los factores que más pueden incidir en el bienestar laboral. Resulta muy positivo que un empleado mantenga buenas relaciones con sus compañeros puesto que pueden percatarse de que comparten los mismos valores, las mismas ideas y de esta forma el trabajo en equipo resulte mucho más fácil.

Así las cosas, los empleados encuestados lo expresan de esta forma, pues califican este ítem con un promedio de 9 y moda de 10. Esto se traduce en una buena relación entre compañeros en Bitbrain y Sinnaps, que concuerda con los resultados ofrecidos por los mismos en relación al ambiente del trabajo y su forma de cooperar en equipo.

Sin embargo destaca en este ítem Sinnaps, por ser una empresa más pequeña en la que el trato y los vínculos son más cercanos.

Pregunta 19. La relación con mis superiores es aceptable

Siguiendo la misma lógica que en el ítem anterior, de nuevo la media del mismo está valorada en un 9 y con una moda de 10. De igual forma que la relación con los compañeros es buena en estas empresas, así lo es con sus superiores. Se trata de empresas con una jerarquía muy horizontal, por lo que resulta indudable que el trato con los superiores también sea más que aceptable ya que trabajan todos juntos en la consecución de los objetivos de la empresa.

De la misma forma que en el ítem anterior, en ambas empresas la relación con sus superiores se encuentra altamente valorada. No obstante, no puede sorprender que en

Sinnaps la relación se califique con un número superior que en Bitbrain puesto que cuenta, como ya se ha dicho, con una plantilla de 4 personas.

La motivación en la empresa es el indicador que cuenta con más diferencias relevantes entre empresas en relación a la valoración de sus contestaciones. Tal y como se arroja de la siguiente gráfica, las mismas se han encontrado en los ítems 22, 11 y 19:

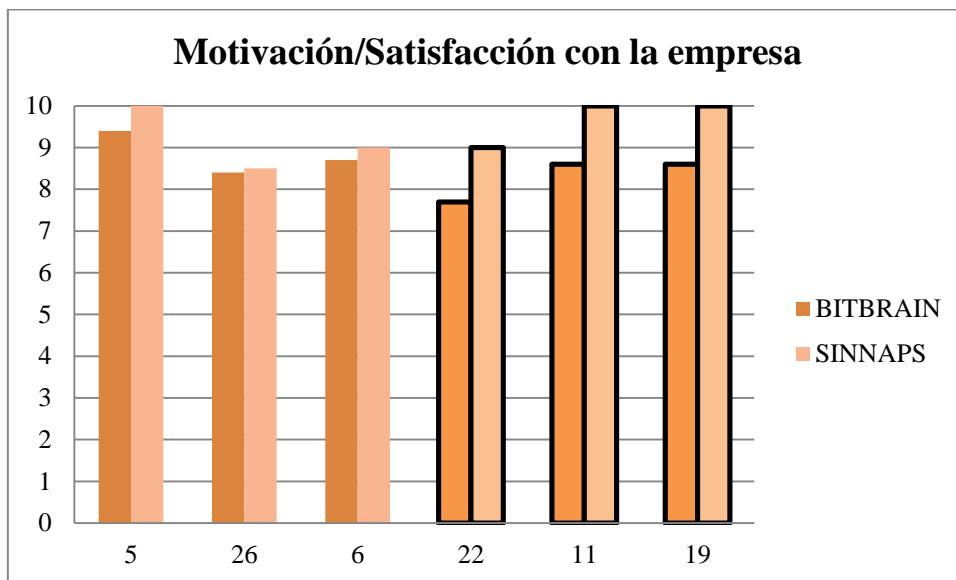


Figura 4-5. Gráfica comparativa del valor promedio para los ítems del indicador de motivación/satisfacción con la empresa. Elaboración propia

4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO 360º

Una vez realizada la recogida de los datos, el modelo diseñado carecería de utilidad si no se implementase. Gracias a las entrevistas realizadas a los gerentes y a las autoevaluaciones de los empleados se han recogido una serie de datos numéricos que en este momento se deben procesar para extraer información útil. Con ella se puede ofrecer retroalimentación a los colaboradores – los empleados- para conseguir una mejora de su productividad y rendimiento; ya sea aconsejándoles, descubriendo necesidades de formación o motivándoles. Junto con lo anterior, la información nos va a facilitar la toma de decisiones tales como promocionar a empleados, reasignar puestos de trabajo o, por ejemplo, rescindir contratos. Este es, en suma, el fin último de la autoevaluación del desempeño.

Tal y como se expresó en el Capítulo III relativo al marco teórico, los 5 indicadores que se han ido manejando en el modelo –productividad, calidad del trabajo, etc.- junto con las entrevistas a los gerentes, son los que nos van a servir para establecer los criterios de rendimiento y desempeño que se van a extraer en el presente TFG:

- Fuerzas
- Debilidades

- Metas logradas por los trabajadores
- Potencial de mejora

4.2.1 Fuerzas

En general, hemos podido observar que los trabajadores de estas dos empresas zaragozanas han contestado a los ítems de la autoevaluación con puntuaciones muy elevadas.

Entre los comportamientos mejor valorados, los cuales van a corresponder a aquellos cuya calificación ha sido igual o superior a 9, han sido:

Controlo de forma consistente y cuidadosa mi trabajo, buscando siempre la excelencia (CALIDAD DEL TRABAJO)	CALIDAD DEL TRABAJO
Sé trabajar en equipo, mirando por el interés de la empresa	DESTREZAS
Sé adaptarme bien ante cambios tecnológicos de la empresa	FORMACIÓN/HABILIDAD
Me motivan los logros conseguidos en la realización de mi trabajo	MOTIVACIÓN/SATISFACCIÓN
Considero que trabajo en un ambiente cuidado y de confianza que me facilita la realización de mis tareas	MOTIVACIÓN/SATISFACCIÓN
Las habilidades que requiere mi puesto de trabajo contribuyen de una manera positiva al negocio	PRODUCTIVIDAD
La relación con mis compañeros es aceptable	MOTIVACIÓN/SATISFACCIÓN
Mis actividades profesionales se encuentran encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía	PRODUCTIVIDAD
Considero necesario cooperar con otros miembros de la organización desarrollando estrategias trabajando en equipo	CALIDAD DEL TRABAJO

Valoro el cumplimiento de mis responsabilidades en....	PRODUCTIVIDAD
La relación con mis superiores es aceptable	MOTIVACIÓN/SATISFACCIÓN
Puedo aplicar en mi puesto de trabajo los conocimientos adquiridos durante mi formación	CALIDAD DEL TRABAJO
Intento sacar la mayor rentabilidad de las herramientas con las que realizo mi trabajo	DESTREZAS
El desarrollo óptimo de mi trabajo requiere una actualización continua	FORMACIÓN/HABILIDAD

Como podemos observar son más de la mitad de los ítems cuestionados en la autoevaluación los valorados con un 9 o un 10.

Concretamente, estos resultados se traducen en que las empresas cuentan con empleados comprometidos y conociedores del negocio, y que se implican en su trabajo y persiguen los objetivos empresariales.

Se trata de empleados cuya capacidad de trabajo es alta, organizados en relación a sus tareas y al tiempo que tienen para realizarlas. Y no solo de forma individual, sino que están dispuestos a trabajar en equipo buscando siempre la mejor solución a cualquier problema que pueda plantearse durante el desarrollo de su trabajo. Todo ello influye a que el clima laboral en estas empresas sea transparente, adecuado para que los trabajadores se encuentren, además, motivados tanto a su trabajo, como a seguir formándose para el mismo.

4.2.2. Debilidades

En este caso, tan solo un comportamiento destaca por su menor valoración, lo cual es un buen indicador. Concretamente ha sido el siguiente:

Asumo labores extra por propia iniciativa	PRODUCTIVIDAD
---	----------------------

Este ítem está relacionado con la productividad, y se traduciría en que el trabajador tan solo se ciñe a la tarea que le ha sido encomendada, sin intentar abarcar más de lo estrictamente necesario. No obstante, ha sido valorado con una puntuación media de 7, por lo que no se trataría de una debilidad que tuviese que alarmar a las empresas.

En este punto debemos comentar que, en relación con el ítem 14, la puntuación media resultó de 5. No se ha incluido en debilidades debido a que su formulación fue la

siguiente: “Me limito a cumplir las órdenes que recibo”. Esto puede parecer una contradicción con el ítem anterior; sin embargo, se solventa advirtiendo que se encuentran dentro de distintos indicadores, puesto que el nº. 14 se encuentra dentro de “Destrezas”.

4.2.3 Metas logradas por los trabajadores

La mayor y evidente meta que han conseguido los trabajadores de las empresas estudiadas ha sido el de convertir un negocio que comenzó con una plantilla tan solo formada por los emprendedores, en empresas referentes a nivel nacional, e incluso internacional. Expresión de lo anterior son los productos que actualmente estas empresas ofertan al consumidor.

4.2.4 Potencial de mejora

En primer lugar, las empresas Bitbrain y Sinnaps debería eliminar la debilidad antes apuntada. Las *start-up* y *spin-off* son empresas, como ya hemos mencionado, con una media de edad joven, donde hay un gran porcentaje de plantilla con edades comprendidas entre 18 y 35 años. Entre los mismos, se encuentran empleados en prácticas puesto que se trata de la primera vez que ejercen una profesión, incluso sin haber terminado su etapa universitaria. Es por ello que en numerosas ocasiones los empleados no crean considerado excederse de sus tareas individuales, no incentivándose el asumir un porcentaje mayor de responsabilidad.

El resto de ítems en nuestra investigación han sido valorados con un promedio de 8. Se trata de una puntuación elevada, pero en términos de perfeccionamiento, se podría mejorar más los resultados en las empresas. No obstante, también es importante frenar o impedir el deterioro o empeoramiento de las fuerzas antes mencionadas para que no lleguen a convertirse en debilidades de la empresa.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Primera.- La evaluación del desempeño de los trabajadores ha ido adquiriendo en las últimas décadas un papel fundamental en el ámbito empresarial. Las organizaciones observan que sus recursos humanos son piezas fundamentales para la consecución de los objetivos y metas estratégicos, aquellos quienes van a llevar a la empresa a ganar en productividad y en competitividad. Es por ello que se debe procurar un estudio del grado de desempeño o rendimiento individual que cada uno de ellos realiza, en búsqueda de posibles mejoras tanto por parte del empleado, como por parte de los gerentes en la toma de decisiones. Este es el fin último de la evaluación del desempeño.

Segunda.- El modelo *feedback* o 360º escogido encajó con las características de las empresas que fueron evaluadas, puesto que su aplicación fue sencilla pero permitió extraer una gran cantidad de información.

Tercera.- Este modelo, a su vez, estaba compuesto por una serie de métodos cuantitativos – la autoevaluación-, y cualitativos – la entrevista a los gerentes-. Se decidieron escoger estos dos tipos de métodos porque en conjunto aportan mucha más información al observador, haciendo de la autoevaluación una herramienta más completa.

Cuarta.- En el caso concreto, esta investigación se centró en empresas denominadas *spin-off* o *start-up* zaragozanas. Bitbrain y Sinnaps fueron las elegidas ya que se encontraban dentro del ámbito de la tecnología, por lo que la línea de negocio era, aproximadamente, idéntica. Y, además, su estructura de recursos humanos también lo era: muy horizontal. Se pudo observar que, efectivamente, la evaluación del desempeño no está implantada como tal en las mismas.

Quinta.- Los resultados recogidos gracias a las autoevaluaciones y las entrevistas arrojan, en general, puntuaciones muy elevadas. Esto es positivo si tenemos en cuenta que los indicadores estudiados han sido los de Productividad, Calidad del Trabajo, Destrezas, Formación/Habilidades de resolución de problemas y Motivación/Satisfacción con la empresa: son todo fuerzas para la misma. No obstante destacan tres indicadores por encima del resto en las dos empresas: Calidad del Trabajo, Formación y Motivación. Ya se destacó a lo largo del texto que se trata de empresas con

una plantilla cuyo perfil profesional es alto, lo que conlleva a una gran formación; además de que se trata de personas con un nivel muy alto de motivación en el trabajo. Sumando estos dos factores es innegable que la calidad de su trabajo también alcance cotas elevadas.

Sexta.- Analizando por separado las respuestas ofrecidas por los trabajadores de Bitbrain y de Sinnaps en las autoevaluaciones, se extrae el siguiente dato: la plantilla de Sinnaps se autoevalúa en todos los indicadores con una puntuación más alta que la de Bitbrain. Ésta última organización cuenta con más del doble de empleados que Sinnaps. Para sacar un producto adelante, al tratarse de menos personas, su productividad tendrá que ser mayor para realizar el mismo trabajo en el mismo tiempo, y de la misma calidad. Obviamente su formación será mucho más específica y adecuada para el puesto de trabajo que ocupan, puesto que éstos también lo son. Y como ya se expresó, el ambiente laboral existente en esta empresa es muy beneficioso, igual que en Bitbrain; sin embargo, a ser un número tan reducido de personal, las relaciones entre compañeros y superiores es mucho más viable.

Séptima.- A la vista de estos resultados, se puede concluir que los trabajadores de las *spin-off* y *start-up* cuentan con una alta capacidad para trabajar, tanto en términos formativos como en disposición. Se trata de trabajadores altamente motivados, lo que sin duda conlleva a que el trabajo que realizan sea de una calidad excelente; y, además, el buen clima laboral que se presenta en estas empresas favorece la realización del trabajo en equipo y la resolución de situaciones adversas que se puedan plantear a lo largo de la jornada. En definitiva, estas organizaciones cuentan con empleados comprometidos y conocedores del negocio, que se implican en su trabajo y persiguen los objetivos empresariales conformando, así, una gran fortaleza para las mismas.

Octava.- En contraposición, estas empresas han presentado una sola debilidad, no muy alarmante pues el comportamiento alcanza un promedio de 7. Sin embargo, se encuentra dentro del indicador de la productividad, por lo que se debería mejorar. Concretamente, el ítem al que se está haciendo referencia versa sobre la asunción voluntaria de tareas extra en la empresa. La organización debería fomentar más la toma de responsabilidades por parte de sus empleados, sobre todo de los más jóvenes, que son los que se han calificado con puntuaciones más bajas: incrementar su motivación reconociéndoles los logros conseguidos, hacerles sentir útiles para empresa, etc.

Novena.- De nada serviría esta evaluación del desempeño si no se realizan planes de seguimiento para ver si, efectivamente, se están corrigiendo los comportamientos calificados como debilidad o está deteriorándose lo que se había denominado fuerza para la empresa.

Décima.- A modo de comentario personal, la realización de esta investigación me ha proporcionado una nueva visión de la importancia de los recursos humanos en la empresa. Siempre ha sido un área que me ha procurado especial interés, sin embargo no había llegado a profundizar en el tema. Me he podido percibir de la repercusión que podría tener una elección incorrecta del modelo escogido para la evaluación, así como el esfuerzo que resulta necesario para elaborar los métodos que lo conforman.

Finalmente, pude resumir todo en tan solo una simple frase: ninguna empresa funciona sin recursos humanos. Incluso la optimización de procesos o los recursos tecnológicos en algún momento aparecen ligados a ellos. En definitiva, la evaluación y seguimiento de su rendimiento y su labor van a ser piezas clave en el éxito de las organizaciones pues, innegablemente, van a contribuir a la mejora de su productividad y, por ende, de su competitividad en el mundo empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- ALZINA, R., OLMO, F., SOLER, M., & ESCODA, N. (2006). "Evaluación de 360º: Una aplicación a la Educación Emocional". *Revista de Investigación Educativa*, pp. 187-203.
- CAPUANO, A. M. (Noviembre de 2004). "Evaluación de desempeño por competencias". *Trabajo Final de Carrera*. Santa Fe, Argentina.
- DOLAN, S. L., & RAICH, M. (2010). "La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI:cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades". *Revista de Contabilidad y Dirección*, pp. 35-52.
- DOLAN, S. L., CABRERA, R. V., JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera ed.). McGraw Hill, Madrid, pp. 229-266
- GELABERT, M. P. (2005). *Dirección y Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones* (Sexta ed.). Universidad de Barcelona, Barcelona.
- GIBBONS, R. (1998)." Incentives in organizations". *Journal of Economic Perspectives*, pp. 115-132.
- GIBBONS, R., & WALDMAN, M. (1999). "A theory of wage and promotion dynamics inside firms". *Quarterly Journal of Economics*, pp. 1321-1358.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson, Madrid, pp. 257-281
- GRUMAN, J., & SAKS, A. (2011). "Performance management and employee engagement". *Human Resource Management Review*, pp. 123-133
- LEPSINGER, R., & LUCIA, A. D. (1997). *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. Jossey Bass, San Francisco
- MANJARRÉS, A., & AL, E. (2013). "Modelo de evaluación del Desempeño Basado en Competencias". *INGENIARE*, pp. 11-29.
- ROSEN, S. (1982). "Authority, control and the distributionof earnings". *The Bell Journal of Economics*, pp. 311-323.

- SALGADO, J., CABAL, A. (2011). "Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias. Análisis de las Propiedades Psicométricas". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pp. 75-91.
- SALLENAVE, J. P. (2002). *Gerencia Integral. ¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Norma.
- SÁNCHEZ, J. A. (2012). "El reclutamiento de personal en el Centro Nacional de Inteligencia". *Papeles de psicólogo*, pp. 202-209.
- SÁNCHEZ, R. S.; VALLE, R. S. (2002). "Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia". *Revista de dirección, organización y administración de empresas*, pp. 68-77.
- SNELL, S.; BOHLANDER, G. B. (2007). *Human Resource Management*. Thomson. pp. 48-76
- VALDÉS-PADRÓN, M., GARZA-RÍOS, R., PÉREZ-VERGARA, I., GÉ-VARONA, M., VIVÓ, A. C. (2015). "Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas". *Ingeniería industrial*, 48-57.
- VETTER, E. W. (1972). *The nature of Long Range Manpower Planning*. Contemporary Personnel Management, Londres, p.38
- OIZ, C. Y GARCÍA P. (1996). "Spin-Off: el futuro del desarrollo económico regional. La experiencia de Navarra". *Economía Industrial*, núm. 309, pp.63-68.

WEBGRAFÍA

AUTOR NO ESPECIFICADO. La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos: URL: <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html>. [Fecha de acceso: 1 de Noviembre de 2015]

Evoli, J. *Monografías*. URL: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>. [Fecha de acceso: 30 de Noviembre de 2015]

HIGLEY, S. *eHow en Español*. URL: http://www.ehowenespanol.com/herramientas-evaluacion-desempeno-cualitativas-cuantitativas-info_185276/. [Fecha de acceso: 22 de Noviembre de 2015]

AUTOR NO ESPECIFICADO. *Human Resource Management*. URL: <https://corehr.wordpress.com/recruitment/selection-method/>. [Fecha de acceso: 2 de Noviembre de 2015]

MATOS, F. *Escuela de Organización Industrial*. URL: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>. [Fecha de acceso: 5 de Noviembre de 2015]

AUTOR NO ESPECIFICADO. *Psicología y empresa. Renovando empresas con talento humano*. (s.f.). Recuperado el 22 de Noviembre de 2015, de <http://psicologiyempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>