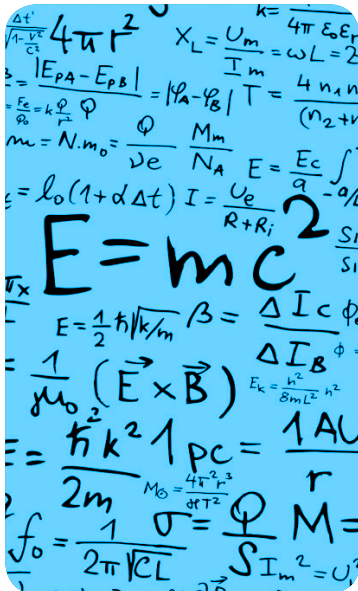




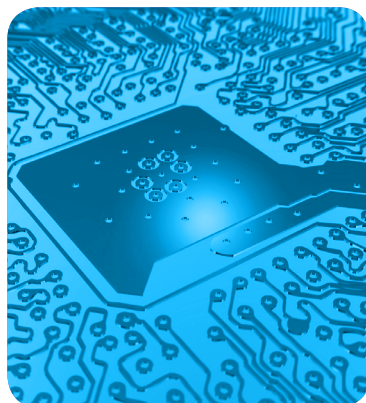
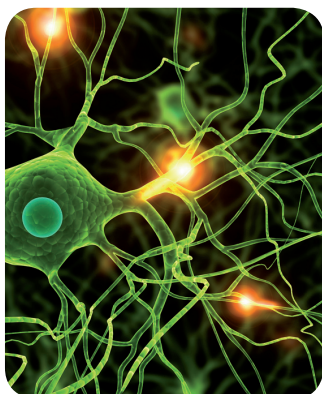
MÁSTERES de la UAM

Facultad de Psicología /13-14

Máster en Dirección
de Recursos
Humanos



**Mejora del Feedback
interno hacia los
empleados en una
empresa industrial**
Zlata Panchenko



RESUMEN

En este trabajo se parte de un estudio de caso único para una empresa del sector industrial en la que se pretende reforzar la comunicación entre empleados y responsables. Se propone para ello una herramienta basada en la realización de entrevistas entre ambos colectivos, cuyos objetivos principales son mejorar el feedback proporcionado por parte de los responsables e incrementar el reconocimiento percibido por los empleados. Se describe la herramienta completa, así como el procedimiento de aplicación y las medidas de evaluación y seguimiento que nos permitirán conocer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos una vez transcurrido el tiempo de aplicación estipulado.

Palabras clave: comunicación, feedback, reconocimiento, satisfacción laboral

ABSTRACT

This paper is a single case study for a company in the industrial sector which aims to strengthen communication between employees and managers. The tool proposed for this purpose is based in conducting interviews between both groups and its main objectives are improving given feedback by managers and increasing the perceived acknowledgment by the employees. A full description of the tool is given, as well as the application procedures and assessment and monitoring measures which will allow us to determine the degree of compliance of the proposed objectives once the application time has elapsed.

Key words: communication, feedback, acknowledgement, job satisfaction

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
2. CONTEXTO ACTUAL DE LA EMPRESA Y DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE INTERVENCIÓN	5
3. NECESIDADES DETECTADAS	9
4. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	10
5. PROPUESTA: LA ENTREVISTA CON EL COLABORADOR	11
6. APLICACIONES DEL SISTEMA Y OTROS EFECTOS	14
7. PARTICIPANTES Y ROLES	17
8. RECURSOS Y HERRAMIENTAS	18
9. FASES DEL PROCESO Y CRONOGRAMA.....	22
10. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO CONTINUO	27
11. CONCLUSIONES	30
12. REFERENCIAS.....	33
13. ANEXOS	

1. INTRODUCCIÓN

Cada vez más las organizaciones empiezan a prestar atención no sólo a los factores que hagan incrementar los beneficios y reduzcan los costes empresariales, sino a aquellos elementos que hagan la vida un poco más fácil a los empleados, pues van a beneficiar de manera indirecta al propio negocio. Todas las mejoras que se implementen dentro de la organización en favor de los empleados van a incidir directamente en los resultados del negocio, pues un empleado satisfecho es un cliente satisfecho (Bustamante, 2012) y un cliente satisfecho es un cliente fidelizado, lo cual es una importante ventaja competitiva en el complejo mundo empresarial actual. Actualmente si queremos hablar de rendimiento y desempeño laboral, se hace necesario también tener en cuenta otros aspectos como la satisfacción, el clima, el reconocimiento, el *engagement*... En definitiva todos aquellos elementos que aporten un “extra” dentro de la organización.

Cuando hablamos de clima de una organización, debemos tener en cuenta a las personas que la conforman, así como la manera en la que se sienten en relación a la misma y que va a determinar su manera de comportarse. García (2009) define el clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico, que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.

Según la clasificación de Likert (citado en Aburto, 2011) se pueden diferenciar diferentes tipos de clima en una organización: Autoritario explorador, Autoritario paternalista, Consultivo y Participativo. Todos ellos difieren en los niveles de confianza y libertad otorgados a los empleados, la responsabilidad en la toma de decisiones, el tipo de recompensas que reparte y el tono emocional general de la organización. En uno de los extremos de la clasificación se encuentra el clima Autoritario, basado en la falta de confianza y libertad de los niveles inferiores, la centralización de la toma de decisiones en los círculos superiores, la primacía de los castigos y una atmósfera de miedo y amenazas. En el extremo totalmente opuesto, nos encontraríamos un clima Participativo, basado en la participación en grupo, la comunicación bidireccional a todos los niveles y la libertad para la toma de decisiones, la confianza plena en todos los empleados y la motivación por la mejora continua. Según el autor, este último sería el

clima ideal, y en este sentido las habilidades directivas van a tener un peso determinante en el tipo de clima que se genere en la empresa, y por tanto, en la satisfacción y la motivación de los empleados que la conforman, lo cual puede ser beneficioso para que proliferen los trabajadores comprometidos o *engaged*.

El *Engagement* se define como un estado mental positivo de realización en el trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción (Schaufeli y Bakker, 2004; citado en Bakker y Leiter, 2010). Los trabajadores más implicados tienen mucho valor para la organización, pues se ha visto que muestran mayores niveles de compromiso y sensación de pertenencia, presentan mayor motivación, iniciativa y proactividad, rinden por encima de lo exigido, aportan mejoras y resultados de mayor calidad y buscan activamente el feedback positivo (Lorente y Vera, 2010). En este sentido, *engagement* y satisfacción laboral estarían íntimamente relacionados, pues un trabajador *engaged* que proporcione resultados sobresalientes va a estar más satisfecho con todo lo relativo a la organización.

Entre las intervenciones que se han llevado a cabo para incrementar el *engagement*, tienen un peso importante las que van dirigidas a la organización. Estas van desde el momento de la selección e incorporación de trabajadores que se ajusten a los valores organizacionales, hasta la gestión adecuada del liderazgo y el fomento de las relaciones interpersonales, la mejora de la salud y la seguridad del empleado, etc. También cabe recalcar la importancia de la formación y el desarrollo de carrera, en el sentido de que los trabajadores perciban que tienen opciones de crecimiento en la organización y sepan qué se espera de ellos en último término.

Es evidente que la comunicación es un elemento central en el establecimiento de un determinado clima organizacional, y determina tanto la motivación como la satisfacción de los empleados. En un estudio realizado por de la Rosa y Carmona (2010) acerca de las implicaciones que tiene la comunicación en el ámbito laboral, destacan que cuando la relación entre jefes y empleados es buena, éste último tendrá una mejor percepción del clima de comunicación y del bienestar existente en la organización y por tanto un mayor compromiso con la misma. Los autores hacen también una serie de recomendaciones para las organizaciones y los líderes que buscan incrementar el compromiso de sus empleados. Por parte de las organizaciones, deben formar a los líderes en habilidades de comunicación e inteligencia emocional, para que puedan

conocer las capacidades diferenciales y necesidades de su equipo, establecer relaciones de calidad con ellos e implicarse en su desarrollo y crecimiento. En cuanto a los líderes que quieren potenciar el talento de sus empleados y retenerlos en la organización, algunas de las recomendaciones se centran en adoptar un estilo de liderazgo no autoritario, mostrarse receptivos a las críticas, compartir los éxitos con su equipo y reconocer los éxitos individuales de sus colaboradores, así como manifestar cualidades como la transparencia, la justicia, la coherencia y la ética.

Cada vez más los empleados buscan empresas con un clima participativo y abierto hacia la comunicación. El hecho de poder contar con líderes cercanos, con los que se puedan establecer buenas relaciones y que faciliten la participación, genera un ambiente de confianza y pertenencia y fomenta la motivación (Bustamante, 2012). Esta manera en la que los empleados perciban a los mandos va a influir directamente en su satisfacción laboral y, por tanto, en sus resultados. Así se podría afirmar que el éxito de una organización depende fundamentalmente de la profesionalidad, la dedicación y la capacidad de comunicarse de los empleados y líderes (Ferrer, 2000).

De los estudios realizados acerca de las diversas formas de comunicación en la empresa, los empleados destacan la comunicación cara a cara como la más beneficiosa y efectiva (Bustamante, 2012), ya que se sienten más escuchados y comprendidos y les transmite mayor confianza, seguridad y claridad, incidiendo en gran medida en su motivación.

Uno de los aspectos más importantes y que más problemas reporta acerca de la comunicación entre jefe y empleado es la retroalimentación o Feedback sobre el desempeño. El Feedback en el trabajo puede recibirse bien de manera formal a través de una entrevista del desempeño o bien informalmente, como una parte más de las interacciones diarias entre superior y empleado (Farr, 1993). Aunque se suele recomendar una mayor presencia de Feedback informal frente al formal para mejorar las actitudes de los empleados y fomentar la comunicación con los superiores (Pearce y Porter, 1986), independientemente de la forma, cuanto más Feedback positivo se recibe de la organización y del superior, se contribuye a aumentar la satisfacción de los trabajadores (Ovejero, 1998; Anseel y Lievens, 2007).

El Feedback que se proporcione de manera adecuada resulta asimismo muy útil para mejorar el rendimiento, ya que puede ayudar a corregir los errores, reducir la

incertidumbre sobre las conductas apropiadas o inapropiadas del trabajo, conocer cómo otros perciben y evalúan su propio desempeño, así como incrementar el sentido de auto-competencia respecto al rendimiento en el trabajo (Álvarez y Ovejero, 1998).

Existe un concepto en la literatura acerca del Feedback informal llamado *Entorno de Retroalimentación (Feedback Environment)*. Este entorno se refiere a los aspectos contextuales del proceso de retroalimentación en el día a día entre empleado y supervisor, más que a una sesión formal de evaluación del desempeño (Steelman y Levy, 2004). Este tipo de Feedback es el que más relacionado está con la satisfacción laboral, y los autores han elaborado una escala para evaluarlo a partir de una serie de factores relativos al mensaje así como a la fuente que lo proporciona: credibilidad de la fuente, calidad del Feedback, entrega del Feedback, Feedback favorable, Feedback desfavorable, disponibilidad de la fuente y promoción de la búsqueda de Feedback.

Resumiendo todo lo comentado, se está viendo cada vez más que la comunicación entre mandos y empleados dentro de una organización es un elemento muy importante a la hora de determinar el clima laboral y generar cambios en el desempeño de los trabajadores. Se expone a continuación un caso de una empresa con una problemática relacionada con la comunicación jefe-empleado y para la cual se propone un programa de intervención que se pasará a detallar seguidamente.

2. CONTEXTO ACTUAL DE LA EMPRESA Y DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE INTERVENCIÓN

CONTEXTO DE LA EMPRESA¹

Se trata de una empresa del sector Industrial y con presencia a nivel mundial. En España cuenta con más de 1200 empleados, repartidos entre Domicilio Social y varias fábricas distribuidas por todo el territorio nacional. Los colectivos de empleados de que consta la empresa son 3: Cuadros (dentro de los cuales se encuentran los Directivos y los Mandos), Empleados y Obreros.

¹ Por petición expresa de la empresa se omitirá cualquier dato que pueda vulnerar la confidencialidad de la misma (nombre de la empresa, logos, herramientas corporativas, datos personales, etc).

Desde hace unos años se está llevando a cabo un Proyecto de Excelencia Empresarial que tiene como objetivo la mejora de la eficiencia en los procesos y el incremento de la productividad. Uno de los ejes de este proyecto es la implantación de un **Plan de Evaluación del Personal**, que se ha ido introduciendo progresivamente para todos los puestos técnicos de los Centros Industriales (fábricas). Como resultado de este proceso, se han elaborado diversas herramientas de evaluación para la medición de competencias técnicas y objetivos cuantitativos y se ha formado a los directivos y mandos para realizar entrevistas de evaluación a la gente que tiene a su cargo.

Paralelamente a ello, existe también un sistema de **Evaluación del Desempeño** para determinados puestos de responsabilidad, los Cuadros y Directivos. Se trata de un sistema altamente sofisticado, complejo e informatizado que reúne anualmente a los Cuadros con sus superiores jerárquicos (Directores) y que va a determinar su retribución variable en función del cumplimiento de una serie de objetivos empresariales y el desarrollo de unas competencias clave según puesto de que se trate.

Todas estas herramientas están destinadas, por una parte, a optimizar los recursos humanos e incrementar el rendimiento de los trabajadores en base a unas medidas objetivas y estandarizadas. Por otra parte, se espera que sean una fuente de feedback y reconocimiento para las personas evaluadas, ya que les pone en contacto con sus superiores y les da una perspectiva sobre su situación en la empresa y sus aportaciones como individuos.

En cuanto la Sede Social de la empresa, cuenta con una plantilla de 88 trabajadores, 35 de los cuales son Cuadros y 53 Empleados. Actualmente este segundo colectivo no cuenta con **ningún tipo de evaluación ni información acerca de su desempeño**, y tampoco tiene experiencia alguna con evaluaciones del desempeño. Además, perciben con cierto recelo el Sistema de Evaluación del Desempeño de los Cuadros, pues lo ven algo muy complicado, que exige mucho tiempo, que no proporciona los resultados esperados y que inspira temor por el hecho de estar condicionado a un salario variable.

Por último y a modo informativo acerca de sus condiciones espaciales, recientemente los trabajadores de Domicilio Social han cambiado de instalaciones. Anteriormente se distribuían en despachos individuales y aislados los unos de los otros, donde el contacto interpersonal directo era poco frecuente y bastante rehuido. Las

relaciones con los jefes eran aún menos frecuentes. Desde el mes de julio se encuentran en un edificio nuevo, en una **oficina abierta**, que facilita el contacto interpersonal. La gente se ve más y eso invita a relacionarse, lo que incita a un cambio de cultura en la comunicación dentro de la empresa. Por ello, **hay que impulsar que esas relaciones sean adecuadas**, especialmente con los jefes.

DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE INTERVENCIÓN

Es costumbre de la empresa pasar una **Encuesta de Satisfacción Laboral** bianual a todos los empleados de todos los centros, cuyos objetivos son, entre otros:

- **Evaluar la opinión y actitud de los empleados** sobre sus tareas, oportunidades, calidad de vida, procedimientos y políticas de compañía, retribución y compañeros de la organización
- **Analizar la comprensión y apoyo de los objetivos y estrategias de negocio** e identificar las factores clave del compromiso de los empleados
- **Identificar hasta qué punto los empleados observan y los jefes apoyan los comportamientos** deseados en la organización
- **Reforzar la idea de responsabilidad compartida** para mejorar los resultados de negocio.
- **Conocer hasta qué punto diferentes grupos de empleados** tienen necesidades o problemas diferentes.
- **Analizar la evolución** que han sufrido los factores analizados en la edición anterior, y ver así la repercusión que han tenido las acciones tomadas.

La encuesta está constituida por 46 ítems, con una escala de respuesta tipo Likert de 6 puntos, desde *Muy en desacuerdo* hasta *Muy de acuerdo*. Los ítems se distribuyen en un conjunto de dimensiones relacionadas con diferentes aspectos de la organización: *Retribución total*, *Personas*, *Trabajo*, *Prácticas corporativas*, *Oportunidades* y *Calidad de vida*. A su vez, cada dimensión está subdividida en varios elementos específicos (por ejemplo, *Retribución total* incluye *Reconocimiento* y *Retribución*).

A continuación se exponen algunos de los resultados obtenidos para Domicilio Social en 2013 comparados con los de la edición anterior (2011), que serán de interés para el presente caso:

ENGAGEMENT: Los niveles de *Engagement* han disminuido en Domicilio Social desde la edición anterior (2011), pasando de **un 78% a un 71%** de satisfacción con esta dimensión. Aunque estos datos pueden no ser del todo significativos, si analizamos algunos de sus ítems encontramos lo siguiente:

- El 84% de los empleados recomendaría la empresa a un amigo que estuviera buscando empleo
- El 54% no dejaría su trabajo en la empresa para trabajar en otro sitio
- El 51% se sienten motivados para superarse día a día en su trabajo

De aquí se podría deducir que si bien la empresa a priori tiene buenas condiciones laborales, habría todavía algún elemento que faltaría, que sería el que produjese un incremento sustancial en el compromiso, y que podría estar relacionado con los que se comentan a continuación.

RECONOCIMIENTO: Uno de los factores clave en el mantenimiento del *Engagement* entre los trabajadores es la percepción de Reconocimiento por el trabajo que realizan. En este sentido, el reconocimiento se ha visto afectado, cayendo de **un 54% en la edición del 2011 a un 43% en 2013**.

Si nos fijamos más en detalle en los ítems que comprenden esta dimensión (“Recibo el reconocimiento apropiado cuando hago bien mi trabajo”, “Mi jefe me proporciona información que me ayuda a mejorar mi desempeño”...), comprobaremos que tiene una gran relación con el Feedback del desempeño.

RELACIÓN CON EL JEFE: Otro factor clave del *engagement* es la satisfacción con la relación con el superior jerárquico, que ha disminuido **desde un 70% a un 62%**.

Existe además otra vía para sondear las necesidades de la organización, y es la Encuesta de “Irritantes”. Se trata de otra encuesta que forma parte del proyecto de Excelencia Empresarial, que se ha pasado a los trabajadores de Domicilio Social con objeto encontrar y eliminar aquellos elementos que les incomodan día a día y afectan a su eficiencia en el trabajo. Tras analizar los resultados obtenidos, se ha visto que el

Reconocimiento y la Relación con los jefes han sido de los elementos que más veces han aparecido a mejorar.

LA PETICIÓN DE LA EMPRESA

Como parte del Plan de Acción resultante de las conclusiones sacadas a partir de la Encuesta de Satisfacción Laboral, desde la Dirección de Recursos Humanos se ha definido como uno de los objetivos del presente año la implantación en el Domicilio Social de un sistema de valoración del desempeño parecido al que existe en las fábricas para la **mejora del reconocimiento** percibido por los Empleados del centro. Existe una necesidad real de impulsar esta iniciativa, que se ha ido aplazando sucesivamente por falta de medios y/o tiempo.

La voluntad de la empresa es que el sistema sea muy sencillo y adaptado a los empleados objetivo, sin las complicaciones técnicas y el tiempo que se dedica a otros Sistemas de Evaluación del Desempeño (y, sobre todo, que no lo relacionen al sistema que se lleva a cabo para los Cuadros) que no suelen ofrecer los resultados esperados, son lentos y costosos de implantar, muy complejos y no motivan al empleado más que por el hecho de ir vinculados a un incremento salarial.

Por ello también se pretende que la nomenclatura del sistema sea simple y amena. No llamarlo Evaluación del Desempeño, pues no se trataría de una evaluación del desempeño al uso.

3. NECESIDADES DETECTADAS

Una vez estudiado el contexto de la empresa y las demandas específicas que nos han formulado, se establece el siguiente diagnóstico de necesidades:

- **Falta de comunicación entre jefes y colaboradores**, o bien la comunicación no es eficiente.
- Esta falta de comunicación incide directamente en la **falta de feedback** (formal e informal): cómo están haciendo los empleados su trabajo, qué están haciendo bien y qué deben mejorar.

- Los **jefes no saben cómo dar un feedback** adecuado a sus colaboradores.
- Los empleados sienten que su trabajo no está siendo valorado (**Falta de reconocimiento/Feedback positivo**).
- Hay cierto clima de **desconfianza y miedo hacia la evaluación** entre los empleados
- Existe una presión importante por parte de la Dirección para implantar una herramienta de evaluación del desempeño.

4. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

A continuación se exponen los objetivos principales de la intervención que se pretende llevar a cabo, así como los indicadores que nos permitirán evaluar el grado de cumplimiento de los mismos y las herramientas que se emplearán para tal fin. (En el apartado de Herramientas se ofrece una descripción de sus características generales y posteriormente en el apartado Evaluación y Seguimiento se establecerá la manera en que se va a evaluar la efectividad del sistema).

OBJETIVOS PRINCIPALES:

1. Dotar a los responsables de Domicilio Social de las competencias necesarias para proporcionar un Feedback adecuado a sus colaboradores.
Indicadores: ○ Cuestionario de evaluación de acciones formativas (responsables): media de valoraciones para cada dimensión y valoración global. ○ Feedback Environment Scale (colaboradores): niveles de satisfacción globales
2. Incrementar el Reconocimiento percibido por los Empleados de Domicilio Social
Indicadores: ○ Encuesta de Satisfacción Laboral 2015 (colaboradores): niveles de satisfacción para la dimensión Reconocimiento. ○ Encuesta de irritantes 2015 (colaboradores): frecuencia de aparición de elementos relacionados con Reconocimiento. ○ Feedback Environment Scale (colaboradores): niveles de satisfacción en la escala “Feedback Favorable”

OBJETIVOS SECUNDARIOS (e indicadores de cumplimiento):

Estos objetivos no son indispensables para el cumplimiento de los anteriores (que definen el enfoque principal de la intervención), pero sí pueden influir en ellos mejorándolos:

3. Fomentar la observación en el día a día de los empleados por parte de sus responsables
○ Registro de logros y necesidades en la “Hoja de Observación” (responsables). ○ Feedback Environment Scale (colaboradores): escalas “Credibilidad de la fuente”, “Feedback favorable”, “Feedback desfavorable”.
4. Incrementar la satisfacción de los empleados con la relación con sus responsables
○ Encuesta de Satisfacción Laboral 2015 (colaboradores): niveles de satisfacción para la dimensión Relación con el jefe. ○ Encuesta de irritantes 2015 (colaboradores): frecuencia de aparición de elementos relacionados con la Relación con el jefe.
5. Promover la conducta de búsqueda de Feedback entre los empleados
○ Feedback Environment Scale (colaboradores): escalas “Calidad del Feedback”, “Disponibilidad de la fuente”, “Promoción de la búsqueda de Feedback” e ítems “Motivación para usar el Feedback” y “Búsqueda de Feedback”.
6. Incrementar el <i>Engagement</i> de los empleados de Domicilio Social
○ Encuesta de Satisfacción Laboral 2015 (colaboradores): niveles de satisfacción para la dimensión <i>Engagement</i>.

5. PROPUESTA: LA ENTREVISTA CON EL COLABORADOR

Con el objetivo de establecer un sistema lo más ajustado posible a las necesidades de la empresa en cuestión, se propone implantar la “Entrevista con el Colaborador”. Este sistema se basa en parte en la mecánica de la Evaluación del Desempeño, así como las evaluaciones que se llevan a cabo en la propia empresa en las Fábricas y las evaluaciones de los Cuadros, aunque en el caso de estas últimas el objetivo es diferenciarlas lo máximo posible. El sistema propuesto es más simple y adaptado a los Empleados de oficina, con muy poca tradición de evaluación, por lo que

no se incluirán objetivos de productividad y el desempeño se valorará en base a una serie de comportamientos observables, a las actitudes y la adaptación a los valores y principios de actuación de la compañía.

No se trata de un sistema de Evaluación del Desempeño estrictamente hablando, sino una **sistematización del proceso de Feedback entre jefe y colaborador** acerca del desempeño de este último, con el **objetivo de mejorar la comunicación entre ambos y la percepción de reconocimiento de los colaboradores.**

Tampoco se trata de una entrevista exclusivamente centrada en la Evaluación, sino que se resalta el papel de la Valoración en la misma, pues en lugar de únicamente evaluar y establecer puntuaciones, se hará necesario argumentar esas evaluaciones, dando así relevancia y valorando aquellos comportamientos positivos que muestre empleado. Se debe cuidar en todo momento el lenguaje empleado en las herramientas y procedimientos (especialmente a la hora de presentarlo a los empleados), pues pequeñas variaciones en el mismo pueden tener unas connotaciones totalmente opuestas. Así pues, no es lo mismo decir “evaluado” que “entrevistado”, pues la primera tiene una connotación de examen y control que en la segunda es mucho más sutil.

En última instancia lo que se trata de conseguir a medio-largo plazo con esta propuesta es que el Feedback no se proporcione sólo de una manera formal durante las entrevistas, sino que **se promuevan las manifestaciones de Feedback espontáneo de jefes a colaboradores en el día a día.** Este cambio puede influir en la sensación de reconocimiento de los colaboradores, pues hará que se sientan más valorados y que se reconozca su función y aportación a la empresa, lo cual derivará en una mayor satisfacción laboral, un mejor rendimiento y, en definitiva, en resultados más positivos para el negocio.

Las **características básicas** que va a tener el sistema de Entrevista con el Colaborador son las siguientes:

- **Simplicidad:** No debe suponer una carga de trabajo excesiva para los empleados. Tanto el sistema como los factores a evaluar, así como las implicaciones del sistema serán entendidos y fácilmente llevados a la práctica

por todos los participantes. Más adelante se puede ir añadiendo complejidad sobre una base sólida.

- **Rapidez:** Los formularios se pueden cumplimentar en un tiempo breve, al igual que las entrevistas, que no deberán tener una duración superior a 25 minutos.
- **Fácil de aprender y utilizar.**
- **Básica:** Se valorarán cuestiones de trabajo generales, actitudes, competencias comunes a cualquier puesto y el ajuste a los valores y principios de actuación de la empresa. No se tratarán los objetivos asociados a los incentivos económicos. Valorar cuestiones de trabajo generales.
- **Cara a cara:** Las evaluaciones se harán en persona, para facilitar el contacto y la cercanía jefe-subordinado.
- Los resultados de las evaluaciones **no estarán vinculados a beneficios salariales.** Cuando se establece esta relación, se desnaturaliza todo el proceso, pues el jefe tenderá a utilizarlo como un premio o castigo, y el evaluado podría tender a manipular el proceso si sólo es el beneficio monetario lo que le interesa (Muñoz, 2004).
- El objetivo de esta evaluación se dirigirá hacia el **desarrollo individual de los empleados**, a la **mejora de la comunicación**, del **autoconcepto** y del **clima organizacional**.
- **En ningún momento se derivarán consecuencias negativas** para el empleado únicamente a partir de los resultados de estas evaluaciones.
- En todo momento se va a garantizar la **confidencialidad de los resultados**. Sólo el jefe y el evaluado tendrán acceso a los mismos.

La implantación del sistema se llevaría a cabo por parte del Departamento de Recursos Humanos y contaría con la colaboración de un coach especializado en gestión de equipos, tanto para dar formación en la utilización adecuada de las herramientas, como durante el evento de Comunicación a todo el Domicilio Social.

Asimismo, es fundamental el **apoyo de la Alta Dirección** a lo largo de todo el proceso de preparación e implantación del sistema, para institucionalizarlo y dotarlo de credibilidad, garantizando así un mayor compromiso organizacional.

6. APLICACIONES DEL SISTEMA Y OTROS EFECTOS

Además de los objetivos directos que se han planteado como fundamento principal de esta intervención, debido al trabajo que se va a llevar en elementos de comunicación interpersonal entre jefes y empleados, es probable que se produzca una serie de efectos no previstos pero deseables, en definitiva una serie de efectos positivos colaterales que podrían derivar en beneficios adicionales para la organización. A continuación expondremos estos posibles beneficios, primero desde un punto de vista de las aplicaciones que podría tener la herramienta, y después como posibles beneficios a largo plazo:

APLICACIONES DE LA ENTREVISTA CON EL COLABORADOR

Las entrevistas deberán ir orientadas a apreciar y reforzar la integración de las personas en sus puestos y mejorar su actuación futura, lo cual podría a la larga incidir en los resultados globales de la empresa. Algunos de los usos que se pueden derivar de un adecuado aprovechamiento de este sistema son los siguientes:

- Hacer conscientes a los colaboradores de sus **fortalezas** y proporcionarles apoyo en sus **áreas de mejora**, lo cual contribuirá a incrementar su **motivación y productividad**.
- Proporcionar información acerca de cómo están desarrollando sus funciones y proponer **cambios necesarios** que afecten a comportamientos, actitudes, habilidades o conocimientos, lo cual puede fomentar la **mejora de los resultados**.
- Detección (y facilitación) de **necesidades formativas** claves para un buen desempeño, gracias a la **observación** en el día a día.
- **Escuchar al personal**, comprender sus inquietudes e indagar en sus motivaciones e intereses personales y profesionales, lo cual puede influir positivamente en la relación entre jefe y empleado.
- Ofrecer la **Formación como premio** a los empleados; tener la libertad de aprender lo que les apetezca si tienen un buen desempeño e inquietudes más allá de su trabajo inmediato.
- Servir de **herramienta de comunicación** entre jefes y colaboradores y para el establecimiento de objetivos y planes de mejora.

- Ayuda en la toma de decisiones para la creación de **Planes de carrera**, para que los trabajadores tengan perspectiva de futuro y mayor consciencia de lo que se espera de ellos.
- Promover un **clima de desarrollo y aprendizaje** en la organización

De cara al futuro:

- Abrir vías hacia el desarrollo de un **Sistema de Gestión del Desempeño** integrado. Una vez se hayan interiorizado los contenidos básicos de la Entrevista del Colaborador y se haya alcanzado un clima de confianza y desarrollo, con la consiguiente mejora de la comunicación entre jefes y empleados, se podrá avanzar hacia la introducción de Sistemas de Gestión del Desempeño más complejos.
- Predisponer un clima adecuado para establecer el **Feedback 360º**. Nuevamente desde el clima de confianza mutua y desarrollo, que pueda facilitar el Feedback bidireccional y constructivo entre responsables y colaboradores.
- Proporcionar una base sólida para establecer **sistemas retributivos** justos y equilibrados, en función del cumplimiento de objetivos y de la evolución de los planes de acción propuestos en cada Evaluación.
- Servir de guía para la **toma de decisiones** administrativas y de Recursos Humanos (desarrollo, planes de carrera, sucesiones...).

OTROS EFECTOS DEL SISTEMA

Un sistema de Entrevista con el Colaborador bien planeado, coordinado y desarrollado, junto a un Feedback adecuado acerca de su trabajo, además de los notables efectos sobre el reconocimiento y la satisfacción laboral que va a proporcionar, también puede generar una serie de beneficios indirectos, tanto a empleados, como a los responsables y a la propia organización.

Beneficios para el empleado:

- Genera autoestima, confianza y seguridad.
- Despierta un sentimiento de pertenencia en los empleados, pues sentirán que son una parte valiosa en el equipo y tendrán una actitud más positiva.

- Tomar consciencia de los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa.
- Potencia los puntos fuertes del individuo y sus contribuciones a la organización.
- Ayuda a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.
- Dar a conocer cuáles son las expectativas del superior acerca de su desempeño.
- Conocer las medidas que puede tomar la organización para mejorar su desempeño (formación, programas de entrenamiento) y las que él mismo deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esfuerzo, mayor atención, cursos por cuenta propia)

Beneficios para el responsable:

- Proporciona información útil acerca del desempeño de sus colaboradores, diferenciando entre puntos fuertes y áreas de desarrollo en las que debe actuar.
- Fomenta la comunicación bilateral y la confianza con sus colaboradores.
- El reconocimiento puede resultar en un mayor sentido de responsabilidad y compromiso del colaborador con las tareas asignadas, facilitando así la delegación en funciones importantes para el negocio.
- Mejora el rendimiento y desempeño de su equipo.
- Genera un clima laboral agradable.

Beneficios para la organización:

- Mejora el equilibrio entre las necesidades de los empleados y las necesidades de la organización.
- La organización puede identificar más fácilmente las necesidades de los trabajadores que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas, así como aquellos están en condiciones de ascender o ser transferidos.
- Generar una política de recursos humanos que ofrezca oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), y estimule la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.
- Se refuerzan comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de la empresa y orientadas a incrementar la productividad.

- El mayor compromiso con la empresa favorecerá el crecimiento, la rentabilidad y la productividad del negocio.
- Un empleado que es reconocido por sus logros puede aumentar la calidad de su servicio al cliente, lo cual hará incrementar las ventas y reducir el número de reclamaciones.
- En definitiva, el hecho de tener empleados contentos y que se sienten reconocidos por su trabajo incrementará la productividad y calidad de sus productos y/o servicios.

7. PARTICIPANTES Y ROLES

Para garantizar la efectividad del sistema, cada una de las partes debe conocer su cometido y su responsabilidad en el proceso, así como los objetivos del mismo.

- **ENTREVISTADORES (Responsables):**

Se han seleccionado 20 trabajadores para llevar a cabo el rol de Entrevistador. Se trata de **mandos y responsables de equipo**, y los empleados que tienen a cargo (colaboradores) serán aquellos a los que van a entrevistar. Por lo general los equipos que llevan no son de más de 2-3 personas, siendo en casos excepcionales de 4-5. Hay 6 mujeres y 14 hombres, con edades comprendidas entre los 32 y los 63 años.

Recibirán una formación específica en técnicas de comunicación y Feedback para realizar adecuadamente la entrevista con su colaborador. Para garantizar el adecuado desarrollo del proceso, el entrevistador deberá comprometerse a lo siguiente en el Feedback que proporcione a su colaborador:

- Ser objetivo e imparcial, apoyándose en hechos reales.
 - Remitirse exclusivamente al trabajo encomendado.
 - No tener en cuenta la antigüedad ni otros factores personales.
 - Plantear el proceso como elemento de apoyo para que el colaborador conozca qué debe mejorar, de qué forma y con qué ayudas puede contar.
- **ENTREVISTADOS (Colaboradores):**

Los entrevistados serán los destinatarios de la entrevista con el colaborador. Se han seleccionado 47 empleados que no cuentan actualmente con ningún sistema de evaluación (hay un colectivo de empleados de alto potencial que sí están siendo evaluados, por tanto estarían excluidos de este sistema). Hay 30 mujeres y 17 hombres, con edades comprendidas entre los 25 y los 63 años.

Cada empleado es quien mejor conoce cómo ha desarrollado su propio trabajo, por lo que deberán comprometerse a lo siguiente:

- Mantener una actitud positiva y orientada a la mejora.
- Expresar razonadamente los puntos en que tenga alguna discrepancia.
- Sacar conclusiones sobre la mejora en el desempeño de su puesto.
- Qué debe hacer, cómo, y con qué ayudas de la empresa puede contar.

Es fundamental la fluidez y la bidireccionalidad de la comunicación entre ambas partes. Por ello, aunque quien proporciona el feedback es el Responsable, el Colaborador siempre tiene la oportunidad de mostrar su desacuerdo en caso de tenerlo, así como solicitar aclaraciones en aquellas valoraciones en las que tenga duda. A su vez también puede expresar su grado de satisfacción con el feedback proporcionado.

- **RRHH**

En todo momento los participantes contarán con el apoyo y seguimiento por parte del Departamento de Recursos Humanos, quien podrá proporcionar asesoramiento y la ayuda necesaria tanto en la fase de entrevistas como durante el resto del proceso.

8. RECURSOS Y HERRAMIENTAS

- **FORMULARIO DE VALORACIÓN (Ver Anexo I)**

Servirá de apoyo a la **Entrevista con el colaborador** propiamente dicha. Se trata de un cuestionario semiestructurado, basado en la evaluación por competencias pero de carácter mucho más básico, en donde se recogerán aspectos relevantes en torno al desempeño del colaborador en un período de tiempo estipulado.

Se pretende que sea una herramienta de diálogo entre jefe y colaborador, no una herramienta para juzgar o evaluar. La información que aquí se plasme servirá para destacar los aspectos positivos del desempeño, así como proporcionar el refuerzo y apoyo necesarios en aquellos que se deban mejorar.

Las áreas que se van a evaluar en este formulario son las siguientes:

- Una descripción de la **misión fundamental y funciones** principales del puesto.
- **Aspectos competenciales:** 10 elementos relacionados con competencias laborales básicas, divididas en 3 grupos:
 - o **Puesto** (Calidad de trabajo; Realización de tareas; Conocimiento del puesto; Planificación y uso de recursos)
 - o **Ética empresarial** (Normas y valores)
 - o **Persona** (Iniciativa y motivación; Autocontrol y gestión del estrés; Relación con compañeros; Relación con responsable; Relación con personas externas)

Cada elemento se va a valorar en una escala tipo Likert de 5 puntos, desde *totalmente insatisfecho* hasta *totalmente satisfecho*. Además cuenta con un espacio debajo para rellenar con un ejemplo del desempeño del colaborador que justifique tal valoración (obligatorio).

- **Irritantes:** Elementos que impidan o dificulten el desarrollo adecuado de su trabajo (falta de herramientas, materiales o conocimientos, molestias materiales o personales del día a día...).
- **Motivaciones del empleado:** Tiene por objetivo sondear si siente interés por recibir formación diferente a la estrictamente necesaria para su puesto y que le pueda ser útil de cara al futuro para ser polivalente en otras áreas.
- **Compromisos adquiridos de mejora** (Responsable y/o Colaborador): Ambos pueden establecer compromisos de cambio y/o desarrollo, que conformarán parte del Plan de Acción a llevar a cabo en vistas de la siguiente entrevista.
- **Firma y observaciones:** El apartado de firma no tendrá otro efecto que el de dejar constancia que ambas partes han realizado la entrevista. Los acuerdos y compromisos adquiridos durante la misma no se entenderán como obligatorios y será decisión libre de ambas partes llevarlos a cabo o no, no teniendo consecuencias negativas a nivel laboral en caso de no hacerlo. Se prima en este proceso la

responsabilidad y la voluntad de desarrollo profesional de ambas partes para otorgarle la importancia y utilidad que consideren oportunas. En caso de considerarlo necesario, cualquiera de las partes puede emplear el apartado de observaciones para plasmar posibles desacuerdos o incidencias.

- **HOJA DE OBSERVACIÓN (Ver Anexo II)**

Para que puedan contar con evidencias reales suficientes y válidas para la entrevista, tanto entrevistado como entrevistador tendrán a su disposición una **plantilla de seguimiento del colaborador en su contexto laboral**. Esta hoja la podrán utilizar a lo largo de todo el período previo a la Entrevista, e irán anotando aquellos logros que crean pertinentes a recordar, así como aquellos momentos que observen que deberían mejorar en algún aspecto.

Los empleados la tendrán a modo de auto-observación y para los responsables será una herramienta para anotar las observaciones que hagan de sus colaboradores. Cada evento se recogerá bien según la fecha en la que tuvo lugar, o bien en relación a un proyecto determinado. Así se tratará de conseguir también que observen a sus empleados en el día a día y sean cada vez más conscientes de sus aportaciones y necesidades.

- **MANUAL DEL ENTREVISTADOR**

Se diseñará en colaboración con una empresa consultora especializada en coaching de equipos. Este Manual será complementario a la **formación para los entrevistadores**, y servirá de consulta para los mandos a la hora de realizar una entrevista de evaluación adecuada. Los temas a tratar en ese manual serán, entre otros: partes e importancia del proceso, la figura del evaluador, objetivos de la evaluación, cómo dar un feedback adecuadamente, errores a evitar, escuchar y negociar con el colaborador, etc.

También se elaborará un Folleto descriptivo básico para todos los empleados acerca del funcionamiento del sistema de la Entrevista con el Colaborador.

- **HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA:**

Además del seguimiento que deberán realizar responsable y colaborador del progreso de este último, se debe realizar un seguimiento constante del Sistema, para corroborar que se están cumpliendo los objetivos propuestos, así como para implementar mejoras progresivas en el mismo. Todos los cuestionarios que se comentan a continuación son anónimos y sus resultados se analizarían en función del colectivo de que se trate:

- **Encuesta de Satisfacción Laboral:** Ya se comentó en el apartado “*Contexto de la empresa*”, con los apartados que se van a tener en cuenta para el seguimiento por parte de los empleados:
 - *Engagement*
 - Reconocimiento
 - Oportunidades de carrera
 - Relación con el jefe
- **Encuesta de Irritantes:** También comentada en el mismo apartado, destacando los elementos que han aparecido como aspectos a mejorar y que son motivo de este estudio:
 - Reconocimiento
 - Relación con el jefe

Ambas encuestas son bianuales. La próxima encuesta, tanto de Satisfacción Laboral como de Irritantes, está prevista para pasarse en 2015.

- **Cuestionario de evaluación de acciones formativas:** Corresponde al *Cuestionario de evaluación de la calidad de las acciones formativas en las empresas* del Forcem (Orden TAS 2307/2007, de 27 de julio). Cuestionario tipo que se pasa tras la asistencia a cualquier acción formativa. Contiene varias dimensiones para valorar la satisfacción y la calidad de la acción formativa, con una escala de respuesta tipo Likert del 1 al 4. Se pasará al colectivo de **entrevistadores** (jefes) tras su asistencia a la jornada de Formación del Entrevistador.

- **Feedback Environment Scale** de Steelman y Levy (2004): 32 ítems destinados a evaluar la satisfacción de los empleados con la retroalimentación recibida por parte de su responsable, divididos en 7 escalas:

- Credibilidad de la fuente
- Calidad del Feedback
- Entrega del Feedback
- Feedback Favorable
- Feedback Desfavorable
- Disponibilidad de la fuente
- Promoción de la búsqueda de Feedback

Adicionalmente se incluye una serie de ítems relacionados con la Motivación para usar el Feedback, la Búsqueda de Feedback y la Satisfacción con el Feedback, haciendo un total de 35 ítems.

Se ha traducido el cuestionario al español, manteniendo la escala de respuesta tipo Likert de 7 puntos desde *fuertemente en desacuerdo* hasta *fuertemente de acuerdo*. (Ver Anexo III)

Se pasará al colectivo de **entrevistados** en tres momentos temporales diferentes:

- 1) En la Jornada de Comunicación (Medida pre)
- 2) 6 meses después de la primera entrevista (Medida post)
- 3) Posteriormente cada año (Medida de seguimiento)

- **Cuestionario de Satisfacción post-entrevista:** (Ver Anexo IV) Cuestionario de valoración elaborado *ad hoc* para el colectivo de **entrevistados** (colaboradores) para su administración después de cada entrevista con su responsable. Contiene 20 ítems que recogen la opinión y satisfacción con el método empleado (Formulario de Valoración), la entrevista en sí misma, el Feedback proporcionado, así como su utilidad. Incluye además un apartado de propuestas de mejora de cara a siguientes ediciones.

9. FASES DEL PROCESO Y CRONOGRAMA

1) FORMACIÓN DEL ENTREVISTADOR

El objetivo de esta formación será dotar a los entrevistadores de las competencias necesarias para llevar a cabo su tarea en el proceso con su equipo. Se ha acordado con la empresa que va a llevar a cabo la formación una serie de puntos clave a tratar, divididos en dos apartados:

Formación en contenidos propios del Sistema a implementar:

- Importancia y consecuencias del proceso
- Descripción del proceso
- Manejo de las herramientas
- Criterios de evaluación: registro de comportamientos observables, resultados y objetivos cuantificables.
- Entrevista de valoración: fases

Formación en habilidades para la Entrevista:

- Logro y reconocimiento: claves de la motivación laboral
- Habilidades de comunicación
- Credibilidad
- Empatía
- Asertividad y comunicación no agresiva
- Autocontrol y gestión de uno mismo
- Cómo dar un Feedback adecuadamente

2) JORNADA DE COMUNICACIÓN

Una parte importante del éxito del proceso estriba en comunicarlo correctamente y en implicar al equipo completo (entrevistados y entrevistadores) en el mismo. La jornada tratará varios puntos importantes:

- Comunicar la naturaleza del proceso, su filosofía y objetivos, su relación con la estrategia organizacional, así como la operativa del mismo (herramientas, procedimiento, calendarios, etc)
- Destacar las consecuencias del proceso en el desarrollo profesional del empleado

- Definir y transmitir las responsabilidades de todas las partes implicadas (responsable, colaborador, RRHH...)
- Aclarar dudas y reticencias relativas al proceso
- Generar una actitud positiva hacia el proceso de valoración
- Fomentar el orgullo de pertenencia y crear sentimiento colectivo

Al comienzo de la sesión, el colectivo de futuros entrevistados cumplimentará por primera vez la encuesta de Satisfacción con el Feedback, para evaluar su opinión acerca del Feedback que reciben por parte de sus responsables en el día a día.

Se realizarán también una serie de actividades con todo el colectivo, en las que tendrán que participar todos juntos con el objetivo de asimilar tanto el enfoque del proyecto como su propio papel en el mismo. Esta sesión ha de tener un marcado carácter motivacional, para orientar las motivaciones y esfuerzos de todos hacia la consecución de un objetivo común.

Se proponen actividades que propicien el trabajo en equipo, la consecución de logros colectivos, la celebración de los éxitos y que fomenten el orgullo de pertenencia.

Propuesta de actividad: El periódico

La actividad servirá para que todos los participantes interioricen mensajes o valores que se hayan determinado previamente y que se consideren clave. No solo los escucharán y entenderán su significado sino que tendrán que procesarlos lo que garantiza que están en disposición de aplicarlos.

Cada equipo tendrá que elaborar una portada de periódico en la que informe de un logro conseguido por el grupo a partir de experiencias anteriores. Además del texto, la noticia irá ilustrada con una foto que el grupo tendrá que realizar con una cámara digital que se facilita con el material de la actividad.

Todos los equipos dispondrán del mismo tiempo para la elaboración y los trabajos serán proyectados al final de la jornada.

3) FORMULARIO DE VALORACIÓN + HOJA DE OBSERVACIÓN

Este paso es previo a la Entrevista de Feedback, y sirve para recoger y plasmar evidencias suficientes acerca del desempeño del colaborador.

Responsable y colaborador rellenarán el Formulario de Valoración (el evaluado para conocer las áreas en que se le va a valorar y también para servir de elemento de apoyo en aquellas áreas que el responsable no conozca bien). Para cada factor evaluado se deben poner **ejemplos concretos** de situaciones que justifiquen tal valoración.

A modo de apoyo, podrán contar con la “**Hoja de Observación**”, donde podrán dejar constancia durante el período evaluado de situaciones en las que se hayan sentido satisfechos con alguna actuación del colaborador.

4) ENTREVISTA DE FEEDBACK

Una vez cumplimentados los formularios, jefe y colaborador buscarán un momento y lugar idóneos para realizar la entrevista de Feedback.

- Se deberá realizar cara a cara, en un ambiente tranquilo y sin distracciones.
- No debe tener una duración superior a 25 minutos.
- Responsable y colaborador ponen en común los puntos del formulario, desde el respeto y la objetividad de las evidencias recogidas.
- Se debe hacer hincapié en los puntos fuertes y aspectos positivos del rendimiento del empleado.
- Cuando se traten las áreas de mejora, se debe hacer de forma constructiva, argumentando cada caso y ofreciendo apoyo para mejorarlo.
- El colaborador puede mostrar su desacuerdo en cualquier momento, argumentando su punto de vista y sus necesidades.
- Se acordarán los **Planes de acción** con los compromisos adquiridos, así como la fecha de revisión de los mismos.

5) PLAN DE ACCIÓN PARA EL COLABORADOR Y SEGUIMIENTO

Una vez finalizada la entrevista, se deberá remitir una **copia del Formulario de Valoración a Recursos Humanos**, con las valoraciones realizadas, así como los

compromisos adquiridos y los planes de acción propuestos. El Plan de acción acordado tras cada entrevista se puede llevar a cabo de varias maneras:

- En caso de haber detectado **necesidades formativas** concretas, se remitirá al Departamento de RRHH, quien junto con el responsable se encargará de proporcionar las acciones formativas adecuadas.
- En caso de tratarse de **modificaciones actitudinales y/o comportamentales**, responsable y colaborador acordarán las acciones concretas a llevar a cabo, así como el plazo previsto en que debe verse una evolución en este sentido.
- En el caso de aquellos asuntos que escapen del control del binomio empleado-responsable, ya sean aspectos organizacionales (irritantes, relación con otros departamentos, etc), estructurales (problemas de espacio o recursos) o problemas que no sean capaces de resolver entre ambos, se remitirá a RRHH para que lleve a cabo las gestiones necesarias.

El proceso no finaliza con la primera entrevista. **Cada 6 meses se volverá a realizar una Entrevista con el Colaborador**, si bien el Formulario de Valoración sólo es obligatorio cumplimentarlo 1 vez al año.

En la 2ª Entrevista con el Colaborador del año se podrá trabajar con el formulario de la entrevista anterior, para ver si ha habido alguna mejora o empeoramiento respecto a la anterior. Asimismo, servirá para comprobar **en qué medida se están cumpliendo o no los Planes de Acción y los compromisos de mejora** propuestos.

CRONOGRAMA Y ACCIONES REALIZADAS:

Crear herramientas: Formulario de valoración y Hoja de Logros	Mayo-Junio 2014. Hecho
Búsqueda de proveedor para formación del evaluador	Mayo-Junio 2014. Hecho
Crear procedimiento	Junio-Julio 2014. Hecho

Formación del Entrevistador	30 Septiembre 2014.
Jornada de comunicación	1 y 2 Octubre 2014 (2 grupos)
1ª fase de Entrevistas	Octubre-Noviembre 2014
Análisis primeros Resultados y Seguimiento	A partir de Diciembre 2014
2ª fase de Entrevistas	Previsto Abril-Mayo 2014

10. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO CONTINUO

EVALUACIÓN DEL GRADO DE IMPLANTACIÓN

Antes de conocer hasta qué punto se van a cumplir nuestros objetivos, es necesario determinar en qué medida se ha implantado el sistema así como la acogida que ha tenido, tanto el sistema en conjunto como los recursos que se han empleado. Por tanto, establecemos como indicadores del Grado de implantación el número de empleados evaluados y la Satisfacción con el sistema:

- Se determinará el **número de empleados evaluados**, como el cociente entre el número de empleados que participen finalmente y el que se ha establecido que iban a participar. En principio se establece la obligatoriedad de todos los empleados de pasar por este procedimiento. Sin embargo, en caso de observarse muchas abstenciones esto podría estar indicando problemas críticos en el sistema y sería prioritario indagar en las causas con el fin de subsanar los problemas lo antes posible.
- Para evaluar la **satisfacción con el sistema** contamos con el **Cuestionario de satisfacción post-entrevista**, explicado en el apartado de Herramientas. Este cuestionario nos permite realizar un seguimiento directo de la evolución del proceso, del desarrollo de las entrevistas, así como recoger las opiniones y sugerencias de los empleados con objeto de mejorar tanto el sistema como las herramientas.

EFFECTIVIDAD Y RESULTADOS DEL SISTEMA

Teniendo en cuenta los objetivos generales de la intervención, así como sus indicadores y el hecho de que cada herramienta de evaluación puede servir para evaluar simultáneamente varios objetivos, a continuación se detalla cómo se evaluará si el sistema está cumpliendo con los objetivos propuestos.

Recordemos los objetivos del Programa:

1. Dotar a los responsables de Domicilio Social de las competencias necesarias para proporcionar un Feedback adecuado a sus colaboradores.
2. Incrementar el Reconocimiento percibido por los Empleados de Domicilio Social
3. Fomentar la observación en el día a día de los empleados por parte de sus responsables
4. Incrementar la satisfacción de los empleados con la relación con sus responsables
5. Promover la conducta de búsqueda de Feedback entre los empleados
6. Incrementar el *Engagement* de los empleados de Domicilio Social

A continuación se presenta la manera en que se va a evaluar la efectividad y los resultados esperados del sistema. Nos centraremos en las herramientas que se emplearán para realizar el seguimiento, relacionando cada una con los objetivos que pretende evaluar, así como los estándares de cumplimiento a alcanzar en el corto-medio plazo (valor tolerable e ideal).

OBJETIVO	HERRAMIENTA (y momento de aplicación)	VALOR TOLERABLE	VALOR IDEAL
1	Cuestionario de evaluación de acciones formativas (Tras Formación a Entrevistadores)	Valoración media de 3 puntos sobre 4 tras realizar la Formación	Valoración media de 4 tras realizar la Formación
1 y 2, 3, 5* (aparecen	Feedback Environment Scale: (En la Comunicación, a los 6 meses y al año) - Credibilidad Fuente (3)	Diferencia de +0.5 en la media entre medidas <i>pre</i> (Comunicación)-	Diferencia de +1 en la media entre medidas <i>pre</i> (Comunicación)-

entre paréntesis en la escala correspondiente)	- Calidad del Feedback (5) - Entrega del Feedback (5) - Feedback Favorable (2) (3) - Feedback Desfavorable (3) - Disponibilidad Fuente (5) - Promoción búsqueda Feedback (5)	<i>post</i> (a los 6 meses) en la puntuación global y por escalas, mantenida o incrementada al año.	<i>post</i> (a los 6 meses) en la puntuación global y por escalas, mantenida o incrementada al año.
2, 4, 6	Encuesta de Satisfacción Laboral: (Cada 2 años, sig. 2015) - Reconocimiento (2) - Relación con jefe (4) - Engagement (6)	Incremento de +5% por dimensión en 2015 con respecto a 2013	Incremento de +10% por dimensión en 2015 con respecto a 2013
2, 4	Encuesta de irritantes: (Cada 2 años, sig. 2015) - Reconocimiento (2) - Relación con jefe (4)	El factor ha reducido su frecuencia de aparición en 2015 respecto 2013	El factor ha desaparecido como elemento irritante en 2015
3	Hoja de observación (Cada 6 meses/1 año)	El número de registros en 2015 es igual o mayor respecto 2014	El número de registros en 2015 es el doble con respecto a 2014

*A la evaluación de este objetivo se le sumarían los ítems de “Motivación para usar el Feedback” y “Búsqueda de Feedback”.

Aunque no sea el objetivo directo a corto plazo de esta intervención, existe también la opción de evaluar hasta qué punto el sistema produce **mejoras en el desempeño real de los trabajadores**. Además de tener en cuenta la evolución de cada individuo en las puntuaciones para cada aspecto competencial de una entrevista a otra, puede ser interesante estudiar la evolución del **Variable por Rendimiento**. Se trata de un sistema de incentivos posee la empresa para gratificar el rendimiento excelente, tanto a nivel de equipo como individual. Cada Director de área establece semestralmente unos objetivos que deben ser alcanzados al final de este período. En función del grado de **cumplimiento de objetivos** que se acabe alcanzando (a nivel de

equipo), así como los días de **absentismo** (individual) los empleados recibirán una gratificación extra determinada (cuyo máximo es un 3% sobre el salario) además de su sueldo habitual.

En este sentido, podríamos establecer una relación si hacemos una comparativa entre el **grado de consecución del incentivo antes y después de implementar la Entrevista con el Colaborador** (Una muestra ahora, otra a los 6 meses y después cada año). En caso de observarse una tendencia ascendente en el cumplimiento de objetivos, unido a disminuciones en los niveles de absentismo, si bien sería un tanto atrevido establecer una correlación exclusiva con la Entrevista con el Colaborador sin realizar antes análisis más exhaustivos, sí **podríamos intuir beneficios de esta herramienta para la mejora del desempeño**.

II. CONCLUSIONES

Cada organización es única, así como la idiosincrasia de las personas que la conforman. Dadas las características de la empresa que se ha tomado como caso de aplicación, se ha hecho necesaria la elaboración de una herramienta innovadora, única y adaptada a sus necesidades particulares que sea capaz de alcanzar los objetivos deseados en el menor tiempo posible. Esto se ha llevado a cabo a través de muchas horas de observación, documentación, consulta y trabajo conjunto con profesionales que conocen de primera mano sus particularidades, con objeto de recopilar la información más detallada y aproximada posible y así proporcionar la mejor solución disponible. También se ha contado con apoyo externo de una consultoría especializada en desarrollo de personal para la creación de los programas formativos necesarios, así como para obtener el visto bueno de las herramientas desarrolladas.

El contexto del que se partía en un principio era el de una organización en proceso de cambio de clima, con problemas expresos en la comunicación entre jefes y empleados que derivan en una falta de reconocimiento percibido entre los segundos, entre otras consecuencias. La necesidad de intervención se ve reforzada, aparte de por la presión de la Dirección, por la influencia que estos problemas están generando a nivel de satisfacción, motivación y, finalmente, en el rendimiento laboral.

Varios han sido los motivos que nos han conducido a establecer la Entrevista con el Colaborador como la intervención que mejor se adapta a sus necesidades, a saber:

- La presión por parte de la Dirección para establecer un sistema de evaluación de los empleados es evidente, sin embargo, el colectivo objetivo no se encuentra preparado para una cultura de evaluación tan repentina (hay bastante temor y desconfianza hacia la evaluación y la referencia que tienen de otros sistemas es negativa).
- Los expertos recomiendan introducir los sistemas de Evaluación poco a poco, primero como una herramienta de desarrollo y crecimiento, modificando la cultura para eliminar la atmósfera de temor y desconfianza ante el hecho de ser evaluado (Muñoz, 2004).
- Uno de los principales problemas de las Evaluaciones del Desempeño tradicionales es su falta de eficacia principalmente por la falta de información de los responsables acerca del rendimiento de sus empleados (Longnecker, 1992), o de que esta información está sesgada por consideraciones personales o por la poca intención que ponen en el proceso (Davis, 2012). Con este sistema lo que se pretende es, por un lado, promover la búsqueda de esa información eliminando las consecuencias negativas que pueden derivarse de ello y, por otra parte, proporcionar la formación necesaria para hacerlo de la manera adecuada.
- Además de la escasa o nula cultura de evaluación, la comunicación con los responsables es muy ineficiente. Los empleados manifiestan su descontento en el sentido de que apenas se relacionan con sus jefes y no reciben el reconocimiento suficiente por su trabajo.
- La intención de fomentar la comunicación a través de una entrevista semiestructurada basada en el desempeño es, en última instancia, una manera de ir introduciendo poco a poco la sistemática del Feedback, la observación día a día del empleado (por la “obligatoriedad” de recoger ejemplos concretos de buen desempeño), la comunicación cara a cara entre jefe y empleado con ciertas consecuencias en el ámbito laboral (pero nunca negativas) y el establecimiento de objetivos de superación personal.
- Dado que lo que se busca en los empleados no es únicamente la mejora de los resultados (qué hacen) sino la mejora de los procesos (cómo lo hacen) y las relaciones entre ellos, se han eliminado los objetivos de rendimiento en las

evaluaciones, centrándonos únicamente en aspectos competenciales, actitudes y comportamientos que responden a los principios de conducta y actuación de la organización.

La Entrevista con el Colaborador se presenta en este caso como una intervención enfocada, en primer lugar, a dotar a los responsables de las habilidades y los recursos necesarios para proporcionar un Feedback adecuado acerca del desempeño de sus colaboradores. Con ello se pretende reforzar la relación existente entre ellos a través de una comunicación bidireccional y enfocada hacia el desarrollo, con el objetivo de incrementar el reconocimiento percibido por los empleados.

El proceso se plantea como una introducción muy suave a la cultura de evaluación (en este caso “valoración”). Se espera que la Entrevista con el Colaborador fomente un clima organizacional orientado al crecimiento y al desarrollo, y que los empleados no perciban a sus jefes como meros *asignadores* de tareas, sino como responsables que confían en ellos, que impulsan su potencial ante los logros y que sirven de apoyo ante las dificultades y los retos.

Es importante comentar la relación y las aplicaciones que puede tener este sistema con otros procesos de RRHH, entre ellos su estrecha relación con el área de Formación, con las políticas de Desarrollo y Planes de Carrera, Incentivos y Beneficios, Relaciones Laborales... De cara al futuro también se podría plantear la introducción de Sistemas Retributivos que se basen en las evaluaciones obtenidas, en caso de considerarse necesario.

No olvidemos tampoco los numerosos beneficios que la Entrevista del Colaborador puede aportar tanto a empleados como a sus responsables, así como a la organización en su conjunto. A los primeros les proporciona, entre otras cosas, información acerca de sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, lo cual supone un estímulo para la motivación, el rendimiento y el compromiso, con incidencia directa en la satisfacción laboral. A los segundos, les permite fomentar el rendimiento de sus equipos, obtener resultados mejor y más rápidamente y generar un mejor clima laboral. En cuanto a la organización, el compromiso y cambios en el clima que genere este sistema le permitirá retener a los mejores talentos, lo cual derivará en beneficios evidentes y tangibles para el negocio.

No debemos olvidar en todo momento de realizar un seguimiento del proceso, para evaluar su acogida y la medida en que está alcanzando los objetivos propuestos e implementar las mejoras necesarias para lograr un procedimiento cada vez más eficiente. Además de las herramientas que se han propuesto para evaluar el logro de los objetivos directos, puede también resultar beneficioso para la organización hacer un seguimiento de los rendimientos del negocio antes y después de implementar este sistema, así como del cumplimiento de objetivos de equipo que van a incidir en el variable que perciben los empleados.

En función de los resultados que se obtengan durante las primeras ediciones de la Entrevista con el Colaborador, se decidirá la actuación más plausible de cara al futuro: mantener la herramienta tal cual, o bien revisarla con objeto de implementar cambios y mejoras tanto en la herramienta como en los procedimientos, o incluso sustituirla por un Sistema de Gestión del Desempeño más complejo. También se puede plantear la opción, en caso de que la herramienta demuestre que funciona y que proporciona los resultados que promete, de extender su uso a toda la organización. En este caso, la aplicación en Domicilio Social se vería como una aplicación piloto de la misma con resultados positivos. Será en todo caso decisión de la Dirección el querer avanzar hacia sistemas más elaborados o de realizar las modificaciones necesarias en los sistemas actuales, siempre y cuando se haya alcanzado el hito de una cultura dentro de la organización que propicie la comunicación bidireccional enfocada hacia el desarrollo.

12. REFERENCIAS

- Aburto, H.I. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 51, 41-49.
- Anseel, F., & Lievens, F. (2007). The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 254-266.
- Bustamante, E. (2013). El clima de comunicación, la motivación y la satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. *Revista de Comunicación y Salud*, 3(1), 35-49.

- De la Rosa, M.D. y Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 2, 112-132.
- Demerouti, E. y Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and Job Performance. En Bakker, A.B. y Leiter, M.P. (Ed.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp.147-163). Hove & New York: Psychology Press.
- Lorente, L. y Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: "El engagement en el trabajo". *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 73, 16-20.
- Ovejero, A. y García, A.I. (1998). Feedback laboral y satisfacción. *Revista electrónica iberoamericana de psicología social*, 1(0), 3-25.
- Steelman, L.A. (2004). The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165-184.

Recursos empleados para la elaboración de las herramientas

- Capuano, A.M. (2004) Evaluación de desempeño. Desempeño por competencias. *Invenio: Revista de investigación académica*, 13, 139-150.
- Caruth, D.L. y Humphreys, J.H. (2008). Performance appraisal: Essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24-32.
- Davis, P.J. (2012). Seven biggest problems with performance appraisals: And seven development approaches to rectify them. *Development and Learning in Organizations*, 26(1), 11-14.
- De Quijano, S.D. (1997) *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y Desempeños. Técnicas y sistemas para la gestión y desarrollo del personal*. Barcelona: EUB.
- Kondrasuk, J.N. (2011). So what would an ideal performance appraisal look like? *The Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.

- Longenecker, C.O. y Goff, S.J. (1992). Performance appraisal effectiveness: A matter of perspective. *S.A.M.Advanced Management Journal*, 57(2), 17.
- Martínez, M.R. (2010). La evaluación del desempeño. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 85-96.
- Muñoz, C.A. (2004). Análisis del desempeño: nuevas tendencias en la llamada evaluación de personal. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 161, 43-51.
- Performance appraisals: How to handle problems. (2004). *IOMA's Pay for Performance Report*, 04(9), 1.
- Rivera, J. y González, L.M. (2004). Un programa de coaching y desarrollo del liderazgo en Roche. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 17(183), 100-105.
- Thomas, S.L. y Bretz, R.D. (1994). Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies. *S.A.M.Advanced Management Journal*, 59(2), 28.