

Evaluación del desempeño. Caso Covirán.

Carolina Hernández Cobo

Abstract: this work deals with experience at the firm Covirán, focusing on its system for performance assessment. We will begin by explaining and analysing the system, pointing out advantages and disadvantages and the most common errors when using this tool. After describing the system we describe the experience at the firm. For one part, we focus on the part related to the use of the diary where the steps and procedures for the accomplished tasks during the practices are explained including graphical examples. For the other part, we make a deep analysis of the performance assessment technique at Covirán, denominated “System for Professional Development 180°”.

The results obtained are very positive as all objectives have been accomplished (including non-proposed ones). The experience has been productive and enriching, serving as a way to empirically confirm how the professional development can be after completing the degree, knowing strengths and weaknesses when working in the future and see more clearly what our functions will be.

Keywords: performance, assessment.

Resumen: este trabajo trata sobre la experiencia práctica real en la empresa Covirán, centrándonos en su sistema de evaluación del desempeño. Para ello comenzaremos explicando y analizando básicamente en qué consiste y señalando ventajas, inconvenientes y errores más usuales que se comenten al utilizar esta herramienta. Una vez conozcamos este sistema pasaremos a describir la experiencia práctica en la empresa. Por un lado nos encontramos con la parte asociada al Diario donde se han ido recogiendo pasos y procedimientos de las tareas realizadas durante las prácticas incluyendo ejemplos gráficos. Por otra parte, se realiza un tratamiento más profundo de la técnica de Evaluación del Desempeño dentro de Covirán, denominado Sistema de Desarrollo Profesional (SDP) 180°.

Los resultados obtenidos en este trabajo han sido muy positivos ya que se han cumplido todos los objetivos previamente marcados además de otros inicialmente no propuestos. La experiencia ha sido productiva y enriquecedora además de servir para comprobar de manera empírica cómo será el desarrollo profesional tras finalizar el grado, conocer las debilidades y fortalezas que tenemos a la hora de comenzar a desempeñar puestos de estas características en el futuro y poder ver de una forma más clara cuáles serán nuestras funciones.

Palabras clave: desempeño, evaluación.

1. Introducción

Covirán es una cooperativa de detallistas nacida hace 53 años en Granada. Desde 1985 comenzó su expansión hasta el día de hoy que cuenta con 29 plataformas de distribución en toda España, Ceuta, Melilla y Gibraltar además de en tres puntos estratégicos de Portugal.

Actualmente cuentan con 2760 socios, 3158 establecimientos, 14052 empleados. Ocupan el segundo puesto del ranking nacional de distribución alimentaria en número de establecimientos y el octavo en superficie de venta.

En la actualidad sigue diferentes vías para diferenciarse de sus competidores como intentar conocer mejor las necesidades del cliente, estimular su confianza, modernizarse incluyendo nuevas tecnologías, crear marca, etc.

En primer lugar vamos a hacer una breve descripción de los recursos humanos ya que este ha sido el departamento donde se han realizado las prácticas.

Siguiendo la estructura que aporta García Leal (2012), históricamente el área de recursos humanos ha ido progresando desde que en sus comienzos, a principios del siglo XX, fuera un coste a minimizar, pasando a ser un recurso potenciado, comienzo

de toma de conciencia de su importancia y finalmente convirtiéndose en un factor estratégico de las organizaciones como sucede en la actualidad.

Los recursos humanos en la hoy en día se han convertido en un punto de ventaja competitiva y que además está al mismo nivel que los demás departamentos de la organización.

Esta ventaja ha de mantenerse en el tiempo y eso se consigue mediante políticas de recursos humanos como por ejemplo planes formativos, mejora de la calidad laboral, desarrollo profesional dentro de la organización, políticas de igualdad, análisis de puestos, sistemas retributivos variables, evaluación del desempeño, etc.

Sus principales funciones por tanto serían:

- *Relaciones laborales*: esta función garantiza una correcta relación entre empresario y trabajadores. También se encarga de negociar convenios colectivos, altas y bajas de trabajadores, despidos, etc.
- *Retribución y compensación*: su principal objetivo es lograr que el sistema retributivo de la organización, mediante primas, bonus,... resulte atractivo, motivador y útil para retener a sus trabajadores.
- *Tipificación de beneficios sociales*: establecimiento de mejores condiciones en cuanto a seguros, flexibilidad horaria, becas y ayudas para estudios para los hijos de los trabajadores, guardería, etc.
- *Desarrollo de recursos humanos*: esta es una de las funciones más complejas, tiene como fin que los trabajadores se desarrollen dentro de la organización y se sientan motivados. Dentro de esta función se desarrollan la planificación e implantación de planes de motivación, análisis de necesidades formativas e implantación de planes formativos para cumplir las carencias detectadas, diseño de planes de carrera, utilización de sistemas de evaluación del desempeño.

De todas estas funciones, nosotros nos vamos a centrar en la de evaluación del desempeño haciendo un estudio de caso en la empresa Covirán.

Siguiendo a Rodríguez-Serrano (2011) y a Fletcher (2001), podemos entender por evaluación del desempeño aquel proceso estructurado y sistematizado necesario para medir e influir en el modo de trabajar del personal de una empresa, para así poder mejorar los resultados de esta y desarrollar más su carácter estratégico.

También considerarlo como algo necesario ya que a pesar de que se puede conocer el rendimiento de manera informal, analizarlo de manera estructurada es útil para poder tomar decisiones.

Pero la utilidad de la evaluación del desempeño no es solo con fines retributivos. De hecho Vázquez (2007) tras realizar un estudio en empresas españolas nos indica que se puede observar como las empresas necesitan de este proceso para poder evaluar y gestionar el desempeño de los trabajadores y así retribuirlos adecuadamente ya que factores como edad o antigüedad actualmente no son tan significantes.

Podemos decir, por tanto, que la evaluación del desempeño es sobre todo una técnica de comunicación formal, cuyo fin es dar un *feedback* entre jefe y subordinado y por tanto tener en cuenta tareas en las que se cometen errores o las que se realizan correctamente y que hay que consolidar, además de hacer conocer al trabajador que se le tiene en cuenta tanto lo malo como lo bueno, y que esta comunicación se hace de manera rápida y que finalmente refuerza la relación entre superior y subordinado.

Ventajas:

Chiavenato (2007) pone de manifiesto que si esta técnica está correctamente planeada, coordinada y aplicada traerá una serie de beneficios a corto, medio y largo plazo, a continuación vamos a ver algunos de ellos divididos en tres grupos:

a. *Para la organización*:

1. Conocer el capital humano del que dispone.
2. Saber que trabajadores deben de mejorar.
3. Conocer necesidades formativas de los empleados.

4. Crear unos sistemas retributivos más adecuados a la productividad real del trabajador.
5. Establecer unos estándares para todos los trabajadores para que mejoren su desempeño.

b. Para el superior:

1. Sirve para ver puntos débiles y fuertes de los trabajadores, para inferir en ellos y reforzarlos o ayudarlos a mejorar.
2. Permite la validación de otras técnicas de recursos humanos.
3. Es útil para que haya más *feedback* con el trabajador y por consiguiente haya una relación más fluida.

c. Para el trabajador:

1. Es útil para conocer las normas y valores de la organización.
2. Conocer que se espera de él de forma concreta.
3. Le permite aprender a hacer críticas y autoevaluaciones de sí mismo.
4. Aumenta la confianza y la motivación lo que se traduce en una mayor productividad.

Inconvenientes:

Bonache y Cabrera (2004) siguiendo a Gómez-Mejía et al (2001) indican los inconvenientes que pueden darse al utilizar esta técnica son:

1. Está mal elaborado y por tanto no sea fiable.
2. No tener correctamente especificados los criterios que se van a evaluar.
3. El *feedback* sea contraproducente si el trabajador se siente intimidado y resentido, lo que en consecuencia disminuye la cooperación.
4. Los trabajadores no confían en que sus respuestas se tomen de forma objetiva y no responden lo que piensan de verdad.
5. Creación de falsas expectativas que no se cumplan y que pueden generar frustración en el trabajador.
6. Puede ser que el evaluador no se tome en serio el proceso de evaluación y por tanto puntúe sin ningún criterio definido, lo que contaminaría los resultados y generaría descontento en el trabajador.
7. Excesivo interés en puntuar alto y no de manera realista cuando las evaluaciones influyen en una parte variable del salario.

Errores típicos durante el proceso de evaluación:

Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007) señalan que los errores más usuales en el proceso de evaluación del desempeño suelen ser:

1. Efecto halo y eco: este efecto se produce cuando el evaluador evalúa todas las competencias de manera muy similar a la competencia que considera más importante, este sería el efecto halo, su contrario que sería el efecto eco consiste en que el evaluador puntúa negativamente todas las competencias estando influido solo por una de ellas.
2. Error de lenidad/indulgencia: el superior para evitar que se produzcan conflictos entre los subordinados les puntúa a todos de manera muy similar, lo que provoca que algunos de ellos obtengan una puntuación mayor a la que merecen.
3. Error de severidad: tiene como consecuencia una evaluación negativa ya sea por la inexperiencia del evaluador o por rencillas entre superior y subordinado.
4. Sesgo de tendencia central: los evaluadores se quedan en terreno seguro y evalúan con valores más cercanos al centro que a los extremos. Este caso suele darse cuando el superior tiene demasiados subordinados y no puede observarlos a todos.
5. Efecto primacía y recencia: debido a la diferencia de tiempo entre evaluación y evaluación (6 meses) se pueden olvidar datos importantes lo que provoca que el trabajador se encasille únicamente en que trabaja bien o mal. Sin embargo el de

recencia tiene lugar cuando no se presta atención al proceso de evaluación y se toman únicamente en cuenta las últimas acciones que realiza el trabajador lo que no permite ver de una manera amplia si tiene un buen o mal rendimiento.

6. Efecto de contraste: este error tiene lugar cuando la opinión del evaluador se queda influida por otra persona a la que ha evaluado anteriormente lo que provoca que si se compara a un mal empleado con uno medio este parecerá un gran empleado.
7. Efecto de contagio: tiene lugar cuando en la evaluación presente influyen las evaluaciones pasadas de manera negativa.
8. Error de semejanza: nos encontramos con este caso cuando el evaluador se identifica con el evaluado y siente que hay semejanza entre ellos, cuando esto ocurre le puntúa positivamente.

La importancia de la entrevista en la evaluación del desempeño:

Según Chiavenato (2007) la comunicación entre superior y subordinado es uno de los principales fines de la evaluación del desempeño ya que si el desempeño se evalúa pero no es comunicado al trabajador no será de utilidad y es por ello que, siguiendo a Planty y Efferson (1953), vemos que la entrevista cobra mucha importancia en el proceso de evaluación porque así el trabajador puede conocer cuál es su desempeño real, que quizá internamente piense que es bueno, aunque no sea así, y cuáles son sus puntos débiles y fuertes para poder mejorar los primeros y reforzar los segundos. Es una manera muy efectiva de poner en consonancia las expectativas de uno y de otro, que puedan mejorar y reforzar su relación, puedan discutir y llegar acuerdos sobre los elementos a mejorar para finalmente conseguir un desempeño óptimo.

Por último, me gustaría explicar el porqué de la elección de esta técnica de recursos humanos para la realización del Trabajo de fin de Grado. Uno de los principales motivos de mi elección, tras ver diferentes ámbitos aplicados durante las prácticas los cuales explicaré brevemente después, fue el hecho de que el sistema fuese creado por los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de Covirán. Que en el caso Covirán la empresa intentara no solo mejorar su productividad, sino dar un paso más e ir un poco más lejos utilizando esta herramienta para la relación y el *feedback* entre jefes y subordinados, conocer las necesidades formativas y no solo la retribución y además no buscar únicamente la evaluación de los trabajadores, sino que estos también evalúen a sus superiores algo muy interesante y que las empresas no tienen en cuenta y deberían tener presente para que todos sus integrantes puedan mejorar día a día, algo que me gustaría poder aplicar en el futuro cuando trabaje en un departamento de recursos humanos ya que considero que es un sistema muy enriquecedor tanto para el personal como para la organización.

2. Metodología

Para este Trabajo de Fin de Grado, he analizado un caso práctico real: la empresa Covirán, en la que realicé mis prácticas externas del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Las prácticas han tenido una duración de 150 horas, desde el día 09 de Abril de 2014 al día 6 de Junio de 2014.

Toda la información obtenida para la realización del TFG fue proporcionada por los compañeros del departamento de recursos humanos. Inicialmente me dieron una información general de todas las tareas a realizar, que se describirán posteriormente, y una vez visto el abanico de posibilidades en cuanto a una investigación más profunda se eligió la evaluación del desempeño, ya que es algo muy importante en una empresa de gran tamaño y toda la información y cuestionarios obtenidos han sido elaborados por ellos, y una vez se profundizara en el estudio de esta técnica de recursos humanos podría plantearles las cuestiones directamente y tener la posibilidad de conocerla mejor y de forma más amplia.

También para realizar este trabajo de fin de grado he seguido un Diario de actividades, en el que fui recogiendo de manera pormenorizada las funciones encomendadas, recogiendo los pasos y el procedimiento para cumplir las tareas.

Los resultados se presentarán en dos grandes apartados. En el primero describiré algunas de las funciones que desempeñé durante mis prácticas, con el fin de contextualizar el desarrollo de mis actividades en la empresa, en el segundo trataré de manera más profunda el sistema de evaluación del desempeño de Covirán.

Se irán describiendo las actividades realizadas además de la inclusión de las tablas y gráficos que se han obtenido como resultado del cumplimiento de las tareas a realizar. Se mostrarán todos los ejemplos en formato Excel, ya que es el soporte informático básico utilizado en el departamento de recursos humanos de Covirán. En el segundo apartado, se explicará de forma más extendida el sistema de evaluación del desempeño que tiene la empresa.

3. Resultados

3.1. Actividades de recursos humanos

3.1.1. El control de asistencia

A. Control de asistencia

Chiavenato (2007) incluye este procedimiento dentro del procesamiento de datos, sobre todo dirigido al control de la jornada laboral, remuneración y sistemas disciplinarios, por tanto con esta técnica la empresa puede llevar un seguimiento detallado de las horas efectivas de trabajo que realizan sus trabajadores de cara a remuneraciones o a penalizaciones si existen faltas injustificadas o que se trabajen más horas de las que está permitido legalmente.

Este sistema, en definitiva, es útil para una correcta coordinación del sistema productivo, remunerar correctamente las horas extras y un comportamiento adecuado de los trabajadores.

Esta información debe de ser procesada y según Mondy y Noe (2005) esta debe estar siempre actualizada, ser exacta y fiable, estar redactada de forma concisa, incluir la información realmente relevante y ser lo más completa posible.

Continuando con Chiavenato (2007) nos encontramos con la importancia del procesamiento de datos, que puede ser manual, semiautomático o automático, ya que una vez procesados los datos se obtiene información muy útil para tomar decisiones.

B. El control de asistencia en Covirán:

En el caso de Covirán esta información se procesa de manera manual, ya que una vez vencida la semana se obtiene un archivo en bruto el cual se adapta según unos patrones para finalmente realizar el recuento de horas efectivas de cada trabajador durante esa semana, una vez preparados, se realiza la suma de las horas efectivas restando las horas de salida a las de entrada.

Así se obtienen de manera desglosada las horas diarias, después se suman y como resultado se obtienen las horas totales semanales, en caso de que haya ocurrido un marcaje doble (fichajes con menos de 10 minutos de diferencia) y olvido, en caso de los marcajes sean impares, se señala en las observaciones. También se indicará, en caso de que falte un trabajador el motivo por el que lo ha hecho como veremos en la Tabla 1.

Tras esto se completa otra tabla en la que aparece el mes completo y donde también aparece:

1. Si sobrepasa las 8:30 horas de trabajo el tiempo de más que haya realizado.
2. En caso de falta se indica mediante las siglas de la leyenda.

El fin es conocer las horas efectivas realizadas por los trabajadores de cara al pago de horas extraordinarias, el motivo de falta y ver de manera resumida de un simple vistazo la información importante (Tabla 2).

3.1.2. Previsión de vacaciones

A. Previsiones

Siguiendo a Jiménez (2011) nos encontramos con la existencia de las técnicas de previsión cuantitativas, las cuales pueden ser el análisis de tendencias donde se estudian datos de años anteriores, análisis de índices, donde asocian unos factores con otros y las proyecciones, consistentes en el establecimiento de medidas para evitar desviaciones.

Este tipo de sistemas es muy útil de cara a la planificación del personal, ya que en función de las fluctuaciones de trabajadores dependiendo del periodo será necesario la contratación o recolocación de trabajadores en otras posiciones donde sean más necesarios.

B. Previsión de vacaciones en Covirán

En el caso Covirán vemos que se trataría de un análisis de tendencias ya que para conocer aproximadamente como se distribuirán las vacaciones de los trabajadores durante el año 2014 se realizará una previsión basada en el año anterior. Para ello, en primer lugar, se toman las vacaciones del año y se contabilizan los días que durarán las vacaciones de cada periodo como vemos en la Tabla 3.

Una vez distribuidos los periodos de vacaciones se vuelcan los datos en otra tabla dividida en quincenas como vemos en la Tabla 4.

Completada la Tabla 3 se elabora un gráfico en el que aparece la previsión representado en la tabla 5.

Se realiza el mismo procedimiento para las vacaciones reales que ya hayan disfrutado los trabajadores.

3.1.3. Organigramas

A. Importancia organigramas

Según Puchol (2012) los organigramas son uno de los mejores instrumentos para el análisis y descripción de un puesto de trabajo ya que ver gráficamente la organización de los puestos de trabajo.

Sirve también para conocer la posición que se ocupa dentro de la empresa ya que indica de quien se depende de forma directa e indirecta de ese trabajador, además de los puestos con los que deberá relacionarse.

Es útil también en caso de promoción interna para ver la necesidad de formación del trabajador, en caso de jubilación, etc.

B. Organigramas en Covirán

Mediante organigramas de forma continuada se lleva a cabo el seguimiento de los trabajadores de cada plataforma logística.

Se han creado dos, Santiago de Compostela (Tabla 6) y Sintra.

3.2. **Evaluación del desempeño en Covirán**

Según Fernández, García y Moral (2010) nos encontramos como Covirán creó el Plan de Mejora Continua (PMC, en adelante) con la finalidad de crear un plan de retribución variable. A este se incluyó el llamado Sistema de Desarrollo Profesional (SDP en adelante) que cuantificaba la aportación individual de cada trabajador y que aportaba más información sobre este, tenía una función objetiva y útil para que el plan fuera algo más que meramente retributivo. Gráficamente vemos la siguiente estructura dentro del PMC:

| | 180° Descendente | 180° Ascendente |
|--------------------|-------------------------|------------------------|
| Central | 3 | 4 |
| Plataformas | 1 | 2 |

Fuente: Elaboración propia

3.2.1. Evaluación descendente

La tabla se encuentra ordenada según importancia de cada tipo de evaluación, como vemos el que más impacto tiene es el sistema 180^a descendente de las plataformas (1), ya que es el único que incluye el factor monetario.

El SDP, realizado cada seis meses, permite que el trabajador se reúna con su responsable y mantengan una conversación acerca de su desarrollo laboral. Esta reunión fomenta el *feedback*, así como tratar temas que durante el día a día no se pueden ver. Estas entrevistas duran aproximadamente unos 45 minutos y el responsable recibe un documento acerca de cómo ha realizar la entrevista, el cual comentaremos brevemente después.

Para empezar era necesario establecer unos criterios en cuanto a competencias clave, por ello se mantuvieron reuniones con los responsables y mandos intermedios para finalmente establecer 11 competencias, para cada competencia cinco opciones (de la A a la E) de más a menos deseables. Posteriormente este sistema cambió ya que era difícil repartir la puntuación en algunas ocasiones, por ello se simplificó aún más, como veremos en la Anexo 1 y 2, se dividieron en cinco competencias clave y dentro de ellas se recogen diferentes conductas, las cuales también aparecen descritas brevemente, que se puntúan de 1 a 10.

Siguiendo de nuevo con Fernández, García y Moral (2012) el paso siguiente para que este sistema fuese útil fue el establecimiento de los apartados de **acciones de mejora**, que eran resultado del acuerdo entre el responsable y el trabajador, en ellas recogían una serie de acciones que el trabajador debía cumplir para mejorar en la competencia que tuviera una puntuación baja.

También un apartado sobre **necesidades formativas detectadas**, ya que es un tema que puede surgir durante la entrevista y es muy importante tenerlo en cuenta de cara a los planes formativos futuros de la empresa.

Y por último las **observaciones** donde se puede dar información cualitativa acerca de aspectos de la reunión.

En central (3) se realizaría este mismo proceso de evaluación, durante el periodo de prácticas se han estado pasando las evaluaciones enviadas por los responsables a una base de datos Excel en la cual se recogen todos los trabajadores evaluados.

Los cuestionarios se realizan en cascada, es decir, el director evalúa al mando intermedio y este a los trabajadores.

Existen dos tipos de cuestionarios que evalúan competencias diferentes uno evaluaría al personal que no tiene equipo a cargo y otro al que sí.

3.2.2. Evaluación ascendente

El segundo y el cuarto lugar dentro del cuadro vemos que es el 180^a ascendente, en este los trabajadores son los que evalúan a su responsable.

Para comenzar su implantación el primer paso era conseguir implicar a todas las áreas cosa que no fue difícil ya que que estaban interesados en conocer la opinión del desempeño de los responsables por parte de los trabajadores.

Se hace mediante un tríptico, que vemos en el Anexo III, que se da a cada trabajador, lo rellena y lo envía en un sobre de manera confidencial al departamento de Recursos Humanos mediante el sistema de valija interna del que disponen.

Este sistema es anónimo y confidencial, esta quizás sea la parte más interesante de este método de evaluación ya que se pueden obtener unas valoraciones más sinceras y cercanas a la realidad por parte de los trabajadores.

Aunque al igual que el anonimato es una fortaleza también es una debilidad, ya que en ocasiones al recibir una valoración negativa existe la posibilidad de que intente descubrir quien ha sido o tomar represalias con todos los trabajadores del departamento.

3.2.3. Formación entrevistadores

Para que los superiores que van a evaluar conozcan que es el SDP se les entrega un documento en el que se indica la importancia que tiene para la organización este sistema ya que es necesario tener una buena percepción acerca de lo que debe evaluar del trabajador para así llevar a cabo las mejoras que sean necesarias.

Explicar cuál es su posición como entrevistador, ya que deben de tener claro qué es y para qué sirve este sistema, también que se tenga en cuenta que no es un sistema retributivo ni un sistema castigo-recompensa. Debe de ser lo más objetivo posible en cuanto a valorar el comportamiento del trabajador, que es útil para buscar medidas de mejora, detectar necesidades formativas y que fomente la comunicación entre los mandos intermedios y sus trabajadores.

También que sepan cómo preparar, desarrollar y finalizar las entrevistas de la manera más provechosa posible, ya que como vimos anteriormente se pueden cometer muchos errores por no tener una buena planificación. Por ello se recomienda tener una fecha y hora fijas, que en el tiempo estimado del que se dispone, unos 40 minutos, se traten las valoraciones y se pueda acordar medidas de mejora. Y por supuesto que se planifique un tiempo de descanso entre reunión y reunión para descansar y evitar posibles errores.

El lugar es también importante ya que deben de encontrarse en un lugar tranquilo, confortable y confidencial, preferiblemente en una mesa redonda y que el entrevistador se sienta al lado del entrevistado.

Y por último un apartado donde se indica como debe ser el desarrollo de la entrevista, como debe evaluar las competencias, que los acuerdos a los que se llegue deben ser reales y concretos y analizar las verdaderas necesidades formativas del trabajador.

Finalizada la reunión es recomendable mantener unos minutos de conversación distendida.

3.2.4. Finalizada la evaluación

Una vez concluida la evaluación se procesan los datos, estos se recogen en informes que se entregan al jefe de departamento y donde gráficamente se recogen las puntuaciones así como cualquier tipo de observación o necesidad formativa.

Una vez entregado el informe deben de reunirse con los trabajadores para ver cuáles han sido los resultados y las posibles medidas que podrían llevar a cabo, seleccionando en una matriz 4x4 una competencia que haya obtenido una valoración muy positiva y una que haya obtenido una muy negativa y una medida para reforzar la valoración positiva y una para mejorar la negativa. Así el trabajador ve lo que hace bien y lo que hace mal para poder reforzar y continuar realizando así su trabajo y también poder mejorar la que ha obtenido una valoración más negativa.

Tabla 1. Control de asistencia.

| Fecha | Código | Nombre | Marcajes | | | | | | | | HORAS EFECTIVAS | OBSERVACIONES |
|------------------------------|--------|--------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|----------------------|
| lunes21 de abril de 2014 | 20003 | | 08:51 | 11:03 | 11:15 | 13:14 | 14:14 | 18:14 | | | 8:11 | |
| martes22 de abril de 2014 | 20003 | | 09:01 | 11:08 | 11:21 | 13:15 | 14:15 | 18:05 | | | 7:51 | |
| miércoles23 de abril de 2014 | 20003 | | 09:02 | 11:05 | 11:13 | 13:18 | 13:44 | 19:27 | | | 9:51 | |
| jueves24 de abril de 2014 | 20003 | | 09:01 | 13:18 | 13:44 | 19:26 | | | | | 9:59 | |
| viernes25 de abril de 2014 | 20003 | | FESTIVO | | | | | | | | | |
| TOTAL SEMANA | | | | | | | | | | | 35:52:00 | |
| lunes21 de abril de 2014 | 20004 | | 08:50 | 11:53 | 11:57 | 13:17 | 13:56 | 18:10 | | | 8:37 | |
| martes22 de abril de 2014 | 20004 | | 08:44 | 11:10 | 11:19 | 13:14 | 14:15 | 18:07 | | | 8:13 | |
| miércoles23 de abril de 2014 | 20004 | | 08:51 | 11:08 | 11:12 | 13:23 | 14:15 | 19:28 | | | 9:41 | |
| jueves24 de abril de 2014 | 20004 | | 08:41 | 08:44 | 10:57 | 11:06 | 13:19 | 14:06 | 18:18 | | | <i>Marcaje doble</i> |
| viernes25 de abril de 2014 | 20004 | | FESTIVO | | | | | | | | | |
| TOTAL SEMANA | | | | | | | | | | | 26:31:00 | |
| lunes21 de abril de 2014 | 20007 | | 09:00 | 13:19 | 14:26 | 18:30 | | | | | 8:23 | |
| martes22 de abril de 2014 | 20007 | | 09:04 | 13:25 | 14:20 | 18:44 | | | | | 8:45 | |
| miércoles23 de abril de 2014 | 20007 | | 08:56 | 13:36 | | | | | | | 4:40 | |
| jueves24 de abril de 2014 | 20007 | | 09:04 | 13:33 | 13:44 | | | | | | | <i>Olvido</i> |
| viernes25 de abril de 2014 | 20007 | | 09:01 | 13:59 | | | | | | | 4:58 | |
| TOTAL SEMANA | | | | | | | | | | | 26:46:00 | |
| lunes21 de abril de 2014 | 20009 | | | | | | | | | | | |
| martes22 de abril de 2014 | 20009 | | 09:06 | 13:20 | 14:09 | 18:46 | | | | | 8:51 | |
| miércoles23 de abril de 2014 | 20009 | | 08:49 | 13:23 | 13:34 | 20:08 | | | | | 11:08 | |
| jueves24 de abril de 2014 | 20009 | | 08:55 | 14:03 | 19:33 | | | | | | | <i>Marcaje doble</i> |
| viernes25 de abril de 2014 | 20009 | | 09:03 | 14:53 | | | | | | | 5:50 | |
| TOTAL SEMANA | | | | | | | | | | | 25:49:00 | |
| lunes21 de abril de 2014 | 20010 | | 09:00 | 11:03 | 11:07 | 13:30 | 14:31 | 18:04 | | | 7:59 | |
| martes22 de abril de 2014 | 20010 | | 08:58 | 11:42 | 11:48 | 13:21 | 14:20 | 15:58 | 16:03 | 18:08 | 8:00 | |
| miércoles23 de abril de 2014 | 20010 | | 08:57 | 11:07 | 11:11 | 13:12 | 14:12 | 16:03 | 16:08 | 18:09 | 8:03 | |
| jueves24 de abril de 2014 | 20010 | | VACACIONES | | | | | | | | | |
| viernes25 de abril de 2014 | 20010 | | FESTIVO | | | | | | | | | |
| TOTAL SEMANA | | | | | | | | | | | 24:02:00 | |
| lunes21 de abril de 2014 | 20015 | | 09:00 | 13:30 | 14:23 | 18:30 | | | | | 8:37 | |
| martes22 de abril de 2014 | 20015 | | 09:06 | 13:21 | 14:09 | 18:16 | | | | | 8:22 | |
| miércoles23 de abril de 2014 | 20015 | | 08:49 | 13:07 | 14:10 | 16:03 | 16:08 | 20:00 | | | 10:03 | |
| jueves24 de abril de 2014 | 20015 | | 08:54 | 11:42 | 11:43 | 13:22 | 14:04 | 19:31 | | | 9:54 | |
| viernes25 de abril de 2014 | 20015 | | 09:03 | 14:49 | | | | | | | 5:46 | |
| TOTAL SEMANA | | | | | | | | | | | 42:42:00 | |
| lunes21 de abril de 2014 | 20016 | | 08:52 | 13:21 | 14:14 | 18:15 | | | | | 8:30 | |

uente: Elaboración propia.

F

Tabla 2. Horas efectivas realizadas.

| COD. | APELLIDOS/NOMBRE | DÍAS DE | >2H | OLVIDOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | | | | |
|-----------------|------------------------|-------------|----------------|------------|------|------|------|------|---|---|------|------|------|------|------|----|------|------|------|------|------|----|----|----|------|------|------|------|----|----|------|------|------|----|--|--|--|--|
| 20003 | | 7 | 1 | 2 | | | | | x | x | | | | | | x | x | O | O | 1:04 | 1:07 | x | x | x | | 1:51 | 1:59 | x | x | x | 0:59 | 3:34 | 0:36 | | | | | |
| 20004 | | 13 | 2 | 0 | 0:37 | 0:38 | | | x | x | 0:31 | | 2:53 | 1:19 | | x | x | 0:42 | 0:38 | 1:45 | 2:14 | x | x | x | 0:37 | 1:41 | | x | x | x | 1:06 | | 1:48 | | | | | |
| 20007 | | 11 | 3 | 0 | 1:03 | 1:15 | 1:07 | 0:42 | x | x | V | V | V | V | V | x | x | 1:06 | 2:09 | | 1:12 | x | x | x | | 0:45 | | 4:58 | x | x | | 3:38 | 0:48 | | | | | |
| 20010 | | 8 | 4 | 3 | C | 0:41 | 0:37 | | x | x | 3:19 | | 2:30 | 0:32 | x | x | 3:34 | 0:32 | | 4:13 | x | x | x | | | V | x | x | x | O | O | O | | | | | | |
| 20015 | | 12 | 7 | 0 | 0:35 | 1:51 | 2:40 | C | x | x | 3:49 | 0:50 | | 5:10 | | x | x | V | V | V | V | x | x | x | 0:37 | 2:03 | 1:54 | 5:46 | x | x | V | 4:16 | 4:24 | | | | | |
| 20016 | | 5 | 1 | 0 | | | | | x | x | | | | 0:36 | | x | x | 0:58 | | | 2:00 | x | x | x | | 1:26 | | x | x | x | | 3:27 | | | | | | |
| 20023 | | 0 | 0 | 0 | | | | | x | x | | | | | | x | x | | | | | x | x | x | | | | x | x | x | | | B | | | | | |
| 20026 | | 4 | 3 | 0 | | 0:40 | | | x | x | V | V | V | V | V | x | x | 3:23 | | | 2:56 | x | x | x | | | | 3:56 | x | x | | | | | | | | |
| 20027 | | 16 | 0 | 0 | 1:54 | 1:03 | 0:44 | | x | x | 0:33 | 0:54 | 1:08 | 1:13 | 1:06 | x | x | 0:42 | 1:21 | 1:35 | | x | x | x | 0:31 | 0:57 | 1:14 | x | x | x | 1:11 | | 0:58 | | | | | |
| 20030 | | 2 | 0 | 0 | | | | | x | x | | | 0:39 | | | x | x | | | 0:50 | | x | x | x | | | | x | x | x | | | | | | | | |
| 20031 | | 5 | 0 | 0 | 1:46 | A | A | | x | x | A | A | A | 0:32 | | x | x | | | 0:39 | 0:45 | x | x | x | | | | x | x | x | | 0:57 | | | | | | |
| 20034 | | 6 | 1 | 4 | 0:51 | 1:04 | 0:44 | | x | x | | | O | | | x | x | O | | O | O | x | x | x | | 1:18 | | 3:15 | x | x | | 0:34 | | | | | | |
| ISENÇÃO HORARIA | | TOTAL HORAS | TOTAL POSIBLES | DIFERENCIA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20003 | | 0:00:00 | 36:00:00 | 36:00:00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SIGLAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| V | VACACIONES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A | ACCIDENTE LABORAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B | BAJA POR ENFERMEDAD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E | ENFERMEDAD SIN BAJA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| k | ESPERA JUSTIFICANTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G | FALLECIMIENTO FAMILIAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C | COMPENSACIÓN HORAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| O | OLVIDO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Coviran R.S.C

Tabla 3.Días de vacaciones.

| VACACIONES 2014 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------|-----|--------|--------|------|------------|-------------|---------------|--------------|------------|-------------|------|-------|-------|-------|----|---|-------|-------|----|---|--|--|--|
| 88,40% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TABLA 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E | C | N | NOMBRE | Días | Pendientes | Disfrutados | Regul/Pagados | Año anterior | INCREMENTO | Adjudicados | Alta | DIV | Vto | 1 | | 2 | | 3 | | | | | |
| CO | 003 | 030034 | | 24 | -1 | 25 | | 2 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 09/05 | 28/05 | 14 | 2 | 03/09 | 17/09 | 11 | | | | |
| CO | 003 | 030032 | | 24 | | 24 | | 2 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 07/03 | 25/03 | 13 | 2 | 01/08 | 18/08 | 11 | | | | |
| CO | 003 | 030048 | | 24 | | 24 | | 2 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 29/01 | 14/02 | 13 | 2 | 02/07 | 16/07 | 11 | | | | |
| CO | 003 | 030036 | | 22 | 22 | | | | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | | | | | | | | | | | |
| CO | 003 | 030003 | | 26 | | 26 | | 4 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 07/03 | 25/03 | 13 | 2 | 23/10 | 10/11 | 13 | 2 | | | |
| CO | 003 | 030049 | | 24 | | 24 | | 2 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 10/01 | 28/01 | 13 | 2 | 18/09 | 02/10 | 11 | | | | |
| CO | 003 | 030045 | | 26 | | 26 | | 4 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 21/04 | 08/05 | 13 | 2 | 28/05 | 13/06 | 13 | 2 | | | |
| CO | 003 | 030047 | | 26 | | 26 | | 4 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 17/02 | 06/03 | 13 | 2 | 03/10 | 22/10 | 13 | 2 | | | |
| CO | 003 | 030027 | | 24 | | 24 | | 2 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 26/03 | 11/04 | 13 | 2 | 18/09 | 02/10 | 11 | | | | |
| CO | 003 | 030020 | | 24 | | 24 | | 2 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 10/01 | 28/01 | 13 | 2 | 18/08 | 01/09 | 11 | | | | |
| CO | 003 | 030021 | | 24 | -1 | 25 | | 2 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 02/09 | 17/09 | 12 | | 23/10 | 10/11 | 13 | 2 | | | |
| CO | 003 | 030018 | | 24 | | 24 | | 2 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 17/07 | 31/07 | 11 | | 03/10 | 22/10 | 13 | 2 | | | |
| CO | 003 | 030029 | | 24 | 1 | 23 | | 2 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 26/03 | 11/04 | 13 | 2 | 16/06 | 30/06 | 10 | | | | |
| CO | 003 | 030013 | | 24 | -1 | 25 | | 2 | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | 17/02 | 06/03 | 13 | 2 | 02/09 | 17/09 | 12 | | | | |
| CO | 003 | 030044 | | 22 | 22 | | | | 22 | 1/1 | 07 | 31/12 | | | | | | | | | | | |

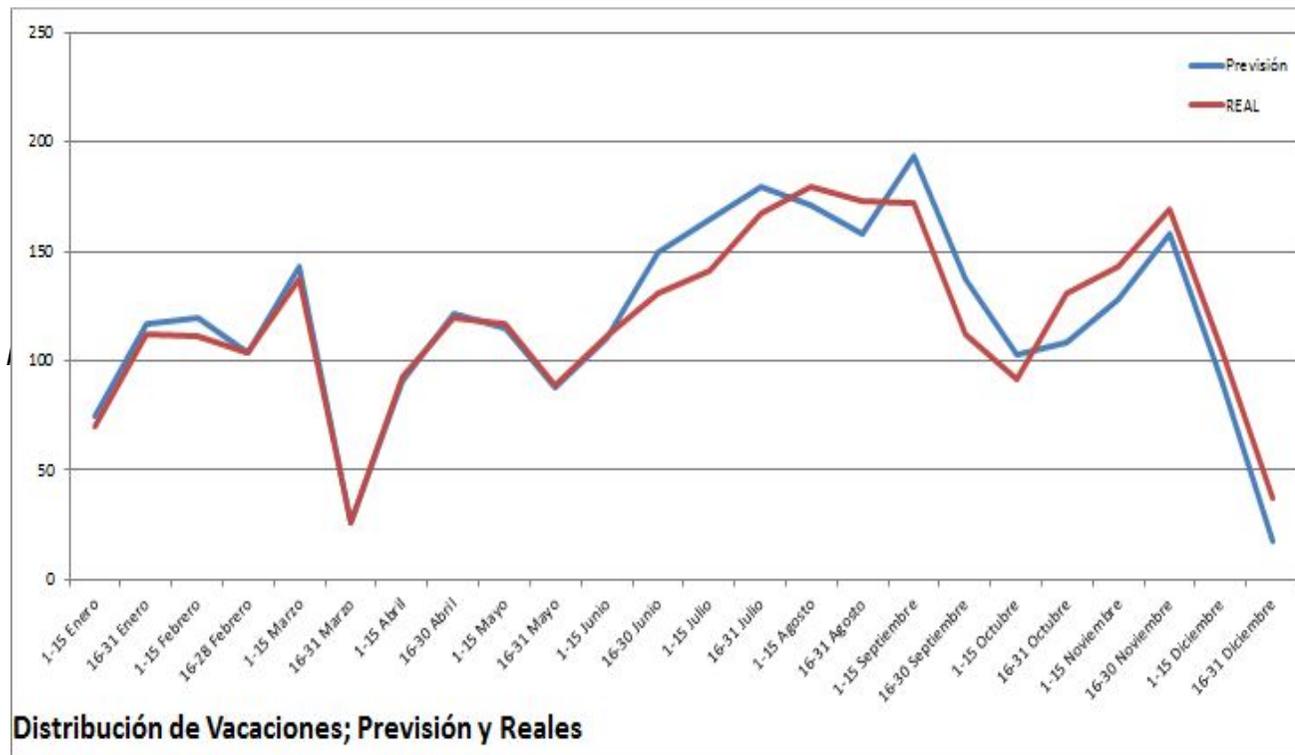
Fuente: Coviran R.S.C

Tabla 4. Quincenas de vacaciones.

| Vacaciones Baza | 1-15 Enero | 16-31 Enero | 1-15 Febrero | 16-28 Febrero | 1-15 Marzo | 16-31 Marzo | 1-15 Abril | 16-30 Abril | 1-15 Mayo | 16-31 Mayo | 1-15 Junio | 16-30 Junio | 1-15 Julio | 16-31 Julio | 1-15 Agosto | 16-31 Agosto | 1-15 Septiembre | 16-30 Septiembre | 1-15 Octubre | 16-31 Octubre | 1-15 Noviembre | 16-30 Noviembre | 1-15 Diciembre | 16-31 Diciembre | |
|-----------------|------------|-------------|--------------|---------------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|------------|------------|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|-----------------|------------------|--------------|---------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----|
| | | | | | | | | | | 5 | 9 | | | | | | | 9 | 2 | | | | | | |
| | | | | | 6 | 7 | | | 11 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | 25 |
| | | 3 | 10 | | | | | | | | | | 10 | 1 | | | | | | | | | | | 24 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| | | | | | 6 | 7 | | | | | | | | | | | | | | 7 | 6 | | | | 26 |
| | 4 | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | 9 | 2 | | | | | | 24 |
| | | | | | | | 8 | 6 | 3 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | 27 |
| | | | | 10 | 4 | | | | | | | | | | | | | | 9 | 5 | | | | | 28 |
| | | | | | | 4 | 9 | | | | | | | | | | | 9 | 2 | | | | | | 24 |
| | 4 | 9 | | | | | | | | | | | | | 10 | 1 | | | | | | | | | 24 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 | 2 | | 7 | 6 | | | | 25 |
| | | | | | | | | | | | | | 11 | | | | | | 9 | 5 | | | | | 25 |
| | | | | | | 3 | 9 | | | | | 11 | | | | | | | | | | | | | 23 |
| | | | | 10 | 4 | | | | | | | | | | | | 10 | 2 | | | | | | | 26 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| | 8 | 21 | 10 | 20 | 20 | 21 | 18 | 8 | 22 | 13 | 10 | 11 | 10 | 12 | 0 | 10 | 30 | 24 | 22 | 24 | 12 | 0 | 0 | 0 | 326 |
| | 2,45% | 6,44% | 3,07% | 6,13% | 6,13% | 6,44% | 5,52% | 2,45% | 6,75% | 3,99% | 3,07% | 3,37% | 3,07% | 3,68% | 0,00% | 3,07% | 9,20% | 7,36% | 6,75% | 7,36% | 3,68% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | |

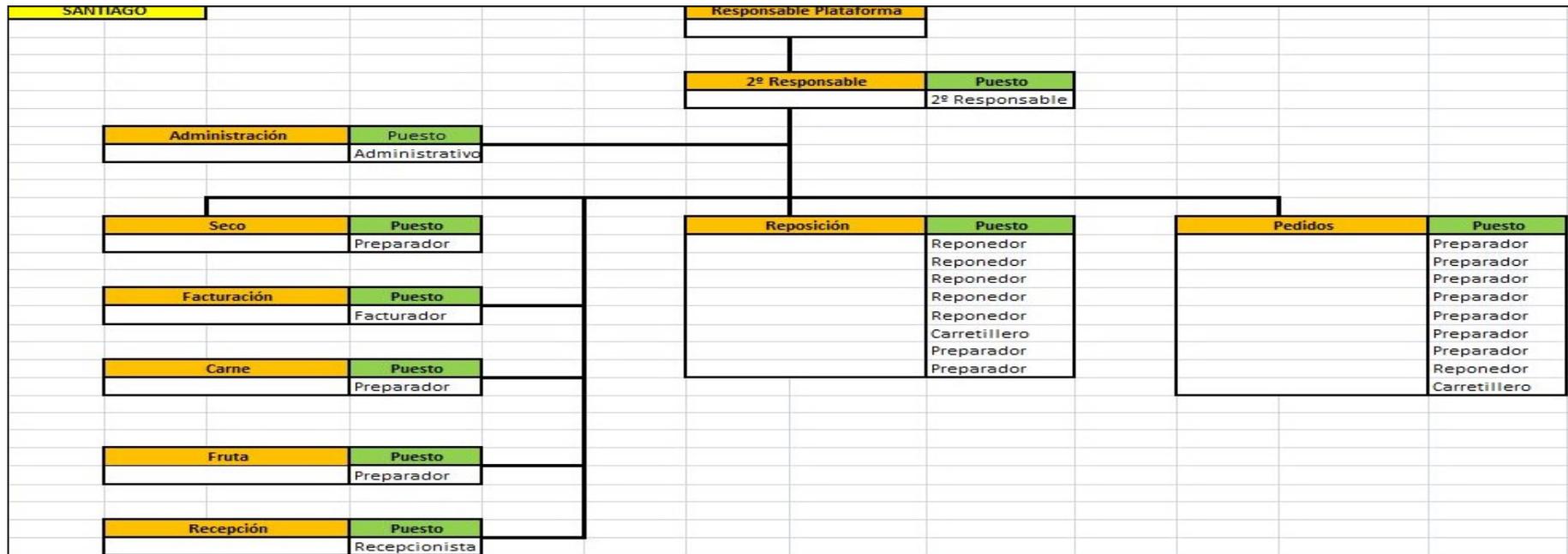
Fuente: Coviran R.S.C

Tabla 5. Gráfico con la distribución de vacaciones previstas y reales.



Fuente: Coviran R.S.C

Tabla 6. Plataforma logística de Santiago de Compostela.



Fuente: Coviran R.S.C

4. Conclusiones

Una vez finalizado el estudio de la evaluación del desempeño de forma teórica y su aplicación práctica en una empresa real. Creo que a pesar de que Covirán crease su propio sistema, así como sus puntuaciones y criterios a la hora de evaluar, ha conseguido un sistema que va creciendo día a día y que a pesar de su juventud ha logrado unos resultados más que buenos. Y es que considero que el éxito de su plan es que a pesar de que no sea tan profunda como la Evaluación 360°, consigue llegar a todas las partes de la empresa, en lo que considero uno de sus mayores puntos fuertes, ya que no solo se realiza una evaluación unidireccional, como suele ocurrir, sino que también los subordinados pueden evaluar a sus superiores de manera anónima lo que en definitiva produce unos resultados sinceros y muy fiables que intentan evitar el miedo que produce evaluar a un superior.

También considero que en el ambiente de trabajo es palpable la existencia de una buena comunicación tanto intra como extra departamental, algo que gracias a la cultura ya existente dentro de la empresa ha favorecido que el sistema de Evaluación del Desempeño tuviera una acogida tan buena y unos resultados tan positivos.

Una vez analizados los distintos métodos de evaluación del desempeño existentes y viendo cómo ha progresado el de Covirán, creo que ha logrado simplificar lo máximo posible la realización de esta tarea por parte de los superiores pero que aun así sigue recogiendo una gran cantidad de información muy útil tanto para los trabajadores como para la empresa, ya que deja abierta la posibilidad de que mediante los distintos apartados pueda aportar también información cualitativa y no solo una valoración cuantitativa.

Otro factor positivo que tiene este sistema es que en empresas con un número tan elevado de trabajadores y que además están tan distantes territorialmente se pueda conocer mejor a los trabajadores y que a la hora de tomar decisiones estas sean lo más adecuadas e individualizadas posibles a la realidad del trabajador, para que no sea solo algo beneficioso para la empresa, sino también para los trabajadores.

También cabe destacar cómo los empleados se han implicado ya que anteriormente vimos que solo en la evaluación descendente de las plataformas se tiene en cuenta este sistema con fines retributivos lo que muestra el gran interés e implicación de los trabajadores dentro de la empresa olvidando el factor económico y centrándose en el progreso

En definitiva el proceso de Evaluación del Desempeño de Covirán me parece muy adecuado y no solo por los motivos expuestos anteriormente sino también porque es un sistema en movimiento que no tiene problemas para adaptarse buscando conseguir unos mejores resultados.

Creo, por lo tanto, que muchas empresas podrían inspirarse en su sistema de evaluación para poder seguir mejorando y también la importancia de querer crear y mejorar que tienen dentro del departamento de recursos humanos y que demuestra la importancia que tiene nuestra formación hoy en día para que las empresas y que si se nos da la oportunidad podemos brindar y conseguir tanto nuestro éxito personal como el empresarial.

En cuanto a mi experiencia personal creo que es muy importantes destacar el poder haber adquirido experiencia laboral tan valiosa, haber podido aplicar los conocimientos teóricos vistos durante los cuatro años del grado en casos reales y haber podido resolverlos y aprender de ello, ya que en una empresa con un número tan elevado de trabajadores se presentan muchas casuísticas diferentes y es importante conocer muy bien la parte teórica para aplicarla correctamente. También ha sido muy importante aprender a utilizar los soportes informáticos que usan en el departamento de Recursos Humanos ya que en el futuro será necesario conocerlas.

Mediante estas prácticas se han mejorado diferentes competencias muy útiles:

- Trabajo en equipo.
- Gestión del tiempo.

- Utilización software para la gestión de recursos humanos de manera eficiente.
- Toma de decisiones.
- Importancia de una buena planificación de recursos humanos.
- Relevancia de la coordinación entre los diferentes puestos de un departamento de recursos humanos.

A la hora de la realización de este Trabajo de Fin de Grado me he encontrado una serie de limitaciones, principalmente el escaso tiempo durante las prácticas para poder realizar un estudio más profundo del sistema, así como la excesiva información difícil de sintetizar ya que me hubiera gustado tomar más referencias ya que es un campo de estudio muy amplio. Todo ello ha repercutido en una falta de tiempo y datos estadísticos acerca de los resultados que se han ido obteniendo desde la creación de este sistema en Covirán. Aun así, considero que este trabajo, a pesar de tales limitaciones, es un buen estudio de caso de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa Covirán.

Referencias

- Bonache, J., y Cabrera, A. (2004). *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México DF: McGrawHill.
- Dolan, S. L. Cabrera, R., Jackson, S. E. y Schuler, R.S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGrawHill.
- Fernández García, F. García Gómez, I. y Moral García-Triviño, A. (2010) El Sistema de Desarrollo Profesional: un compromiso de progreso. *Revista Capital Humano*, 240: 46-50.
- Fernández García, F. García Gómez, I. y Moral García-Triviño, A. (2012) S.D.P. 180° Ascendente: Una herramienta para conocer la organización. *Revista Capital Humano*, 262: 66-72.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 74: 473-487.
- García Leal, C. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: McGrawHill.
- Gómez-Mejía, Blakin y Cardy (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Jiménez, D.P. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC
- Mondy, R.W. y Noe, R.M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall
- Planty, E.G. y Efferson, C.E. (1953), *Counseling Executives After Merit Rating Or Evaluation: A Project in Executive Development*. Nueva York: Dooher M.J. y V. Marquis.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz Santos
- Rodríguez-Serrano, J. C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Vázquez, E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*. 15: 42-5