



Participaron en el coloquio: Antonio Lasaga, Director de Recursos Humanos de Airbus Spain; Ana Benita (Directora de Coordinación y Desarrollo de RR.HH. del Grupo FCC; Alberto Oviedo, de Workday; Manuel Pinardo, Director de Recursos Humanos de El Corte Inglés; Marcos Sanz, Director de PeopleMatters; Fernando Córdova, Chief People Officer de NH Hotel Group; Andrés García-Arroyo, Director General de Workday; Jorge Íñiguez, Director General Adjunto de Coordinación y Recursos Humanos y Generales de la ONCE; WORK; David Gómez, de Workday; Teresa Fernández, Directora de RR.HH. de Ibercaja; y Francisco Lorente Power, Director Global de Recursos Humanos de Santillana. Sentados: José Antonio Carazo, Director de Capital Humano, y Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters.

Una herramienta que debe analizar la capacidad de transformar el futuro

La evaluación del desempeño es una herramienta tradicional que continuamente está sometida a críticas y revisiones. Muchas veces se han ligado sus resultados a la retribución variable, lo que en ocasiones ha provocado disfunciones. Pero, con todo, su potencial es muy grande como herramienta de identificación de potenciales, de feedback para los colaboradores o hasta de comunicación interna. En uno de los habituales coloquios convocados por Workday, PeopleMatters y Capital Humano, un grupo de directivos reflexionaron sobre el eterno desafío que supone la gestión y evaluación del desempeño, sus presiones limitaciones y alcance.

Redacción de Capital Humano.

La evaluación del desempeño forma parte de los básicos de Recursos Humanos. Sin embargo, siempre ha sido una herramienta muy criticada. La falta de objetividad, la imposibilidad de evaluar la trayectoria de todo un año en una sola reunión, la formación de los evaluadores, la complejidad del proceso y la dificultad para reducir a números aspectos cualitativos del comportamiento son

sólo algunas de las dificultades con las que se encuentran las empresas. Actualmente, la mayoría de los directivos se decantan por dotar a la evaluación de un componente de desarrollo más que ligarlo a la retribución variable. Pero la casuística es muy diversa. Así se puso en evidencia en un coloquio organizado por PeopleMatters, Workday y Capital Humano en el que participaron directivos de algunas de las principales empresas española.



Participaron en el coloquio: Fernando Córdova, Chief People Officer de NH Hotel Group; Ana Benita, Directora de Coordinación y Desarrollo de RR.HH. del Grupo FCC; Teresa Fernández, Directora de RR.HH. de Ibercaja; Francisco J. Lorente Power, Director Global de Recursos Humanos de Santillana; Manuel Pinardo, Director de Recursos Humanos de El Corte Inglés; Antonio Lasaga, Director de Recursos Humanos de Airbus Spain; Jorge Íñiguez, Director General Adjunto de Coordinación y Recursos Humanos y Generales de la ONCE; Alfonso Jiménez y Marcos Sanz, Socio Director y Director respectivamente, de PeopleMatters; y Andrés García-Arroyo, Director General de Workday. Moderó el debate José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

LÍMITES Y CONDICIONANTES

Para **Alfonso Jiménez**, Socio Director de **PeopleMatters**, “la Gestión del Desempeño es un proceso clave en la gestión de las personas porque conecta la estrategia y los objetivos de la empresa con el comportamiento de las personas, teniendo en muchas ocasiones implicaciones sobre otros procesos de Personas como la evolución de la carrera profesional o la retribución. Es por tanto, un proceso nuclear, vertebrador, clave. Y, sin embargo, es un proceso generalmente mal diseñado y muchas veces mal implantado, un proceso que es preciso garantizar su buen uso para asegurar que los comportamientos están realmente orientados a la consecución de la estrategia y los objetivos de negocio”.

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: Una herramienta que debe analizar la capacidad de transformar el futuro.

Fuente: Capital Humano, nº 341. Abril, 2019.

Resumen: La evaluación del desempeño es una herramienta tradicional que siempre ha despertado críticas. Sobre todo cuando sus resultados han estado ligados a la retribución variable. Sin embargo, su potencial es enorme como herramienta de feedback, de desarrollo, de identificación de potenciales o –incluso– de transmisión de la cultura corporativa. ¿Qué presiones del contexto ponen de manifiesto las limitaciones de los procesos de desempeño? ¿Qué cambios se han producido en los últimos años y cómo los han adaptado las empresas? ¿La tecnología ha sido un facilitador del proceso? Para analizar el presente y futuro de la evaluación del desempeño PeopleMatters, Workday y Capital Humano convocaron a un grupo de directivos que intercambiaron experiencias, reflexiones o tendencias en el uso de esta herramienta.

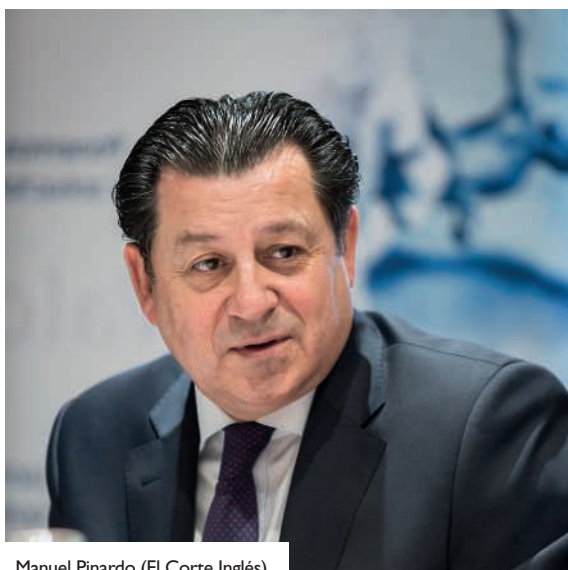
Descriptor: Evaluación del desempeño / Desarrollo / Retribución / Transparencia

Por su parte, **Marcos Sanz**, Director de **PeopleMatters**, recordó que “la gestión del desempeño es un proceso clásico pero es un proceso nuclear porque es el que nos permite establecer expectativas de desempeño. Si no le decimos a nuestros colaboradores que esperamos de ellos difícilmente podemos alinearlos con el negocio. Yo creo que uno de los problemas que tenemos hoy en día, con tanto cambio, es alinear a los profesionales para que hagan lo que tienen que hacer. Por otro lado, es un proceso que nos tiene que permitir tomar diferentes decisiones de inversión en las personas. Me refiero a salarios, desarrollo, movilidad... Con todo, aunque sea un proceso clásico hace años que se ha criticado duramente por los que más rigor pusieron al proceso”.

Sanz comentó que “desde nuestra experiencia estamos identificando ciertas presiones que están provocando una intensa reflexión sobre la evaluación. Una de las presiones es que nos están pidiendo mucha agilidad. El propio alcance de los puestos cambia con más frecuencia y cada vez es más difícil encontrar puestos estables en su contenido. Ya no haces solamente tu trabajo. Haces tu trabajo y colaboras en proyectos continuamente. Y ya no trabajas solo para una persona, trabajas para muchos”.

Otra presión es la penetración de la tecnología. “Cada vez el desarrollo tecnológico en todos los ámbitos es más acelerado”, dijo, añadiendo que “estas y otras presiones están provocando unos nuevos modelos de gestión de las >

>



Manuel Pinardo (El Corte Inglés).



Fernando Córdova (NH).



Ana Benita (FCC).

personas. Los puestos son variables y se necesita gente que sepa contribuir en su ámbito de conocimiento y en su ámbito de responsabilidad, pero en muchos puestos. Es lo que llamamos organizaciones líquidas. Y eso tiene que cambiar necesariamente la gestión del desempeño, porque lo que se pide a la gente es diferente, empezando por su jefe —que ya no va a ser sólo uno—. En su opinión, la tecnología puede ayudar para integrar todos los procesos. “La gestión del desempeño es un proceso nuclear y tiene que estar conectado con el resto de procesos. Tiene que facilitar que las expectativas de contribución sean continuas y que se pueda tener un registro de todo lo que se le pida al empleado”.

A juicio de Marcos Sanz, estas presiones están haciendo visibles las limitaciones de los procesos clásicos de gestión del desempeño. “Por ejemplo, se percibe un riesgo de falta de objetividad y de equidad transversal porque lograr que todo el mundo tenga el mismo criterio es muy complicado. El feedback que se da a la gente sobre cómo mejorar su puesto, que es muy cambiante, está siendo muy pobre y muy escaso. Por mucho que queramos que los mandos dediquen tiempo a dar un feedback extendido y correcto, la realidad es tozuda y no le dedican suficiente tiempo, siempre tienen otras prioridades. Además, hace tiempo que se empezaron a criticar las curvas forzadas que obligan a discriminar al bueno del malo. Las curvas forzadas han hecho muchísimo daño a muchos equipos estables en su rendimiento porque estábamos obligados a discriminar”.

También señaló como límite la dificultad de evaluar el desempeño de un año en una sola reunión. “Nos cansamos de decir que tiene que haber feedback continuo, pero al final hay sólo una reunión en la que hay que tomar una decisión”, dijo y enlazó con otro problema: la burocracia. “Cuando ponemos un proceso de desempeño con 15 competencias y cada una graduada en 5 más casillas es muy difícil reducir una evaluación de desempeño a un número. Estamos obsesionados con reducirlo todo a un número que me permita justificar las decisiones que se toman después. Es muy complejo que nos fuercen a poner un número sobre decisiones y eso no me exime de tomar decisiones. La evaluación de desempeño es, en esencia, un proceso subjetivo. Hay quien dice que puede ser objetivo. Yo no creo que ese proceso pueda ser objetivo porque se basa en observaciones sobre comportamientos humanos”, aseguró.

En esta línea de ‘objetividad’ explicó que “yo no me puedo sentar en una conversación franca si el empleado percibe que se está jugando esa inversión de la que hablaba antes.

Y si no es franca no consigo lo más importante, que es que acepte cambios o que reconozca mejoras. Porque se observan cambios en la fijación dinámica de expectativas. No puedo decirte hoy lo que espero de ti durante todo el año y no cambiarlo durante todo el año. Hay muchos puestos que están sufriendo enormes cambios y hay que hacer alineación de los objetivos, hay que tener más conversaciones y no necesariamente son conversaciones para evaluar, sino para realinear. Se tienen que centrar en el desarrollo personal. Si hemos separado el proceso de la toma de decisión de la conversación, la conversación pasa a ser de desarrollo, y no de calificación. Por otro lado, en esa conversación tengo que obtener una visión de todo lo que haces para la compañía y, hoy en día, el jefe no ve todo lo que haces. Si el empleado cree que solo el jefe toma esa decisión solo va a trabajar para él, porque es el que decide. Además de que si como jefe no soy capaz de valorar todas las contribuciones de una persona me pierdo la detección del mejor empleado, del que más contribuye a la organización”.

EVALUACIÓN Y ESTRATEGIA

Fernando Córdova, Chief People Officer de **NH Hotel Group**, se mostró muy acuerdo con la exposición de Marcos Sanz y añadió algunas reflexiones basadas en su experiencia. “Hay que tener en cuenta tanto la cultura como el momento de la compañía en la que te encuentras ya que son clave para valorar el proceso y el sistema de desempeño que necesitas montar, así como vigilar que no deja de evolucionar. Tiene que acompañar a la estrategia de la mejor forma posible teniendo en cuenta que hay una cultura de liderazgo a la que también hay que ayudar a evolucionar”. Córdova recordó que hace 5 años en NH había una nueva estrategia pero no había un modelo de liderazgo definido como tal, y ya entraban ya en juego los nuevos valores que estaba implantando una compañía acostumbrada a una evaluación de desempeño basada en conseguir solo los objetivos. “Había que incorporar los valores y el cómo hacemos las cosas en los procesos, en la evaluación del desempeño, en las promociones, en la gestión de talento, y que esos valores estuvieran incorporados al cómo gestionábamos lo que iba a ser el núcleo filosófico de desarrollo de la compañía para el desarrollo de nuestra gente a través de la evaluación de las competencias de liderazgo y con el tiempo hacerlo además cada vez más claro y más simple de manejar”, explicó.

Córdova también añadió que “por más que mejoremos y busquemos nuevas formas de evolucionar, el que no tiene pasión por la gente ni gusto por hacerlo, no lo hará bien.



Andrés García-Arroyo (Workday).



Marcos Sanz (PeopleMatters).

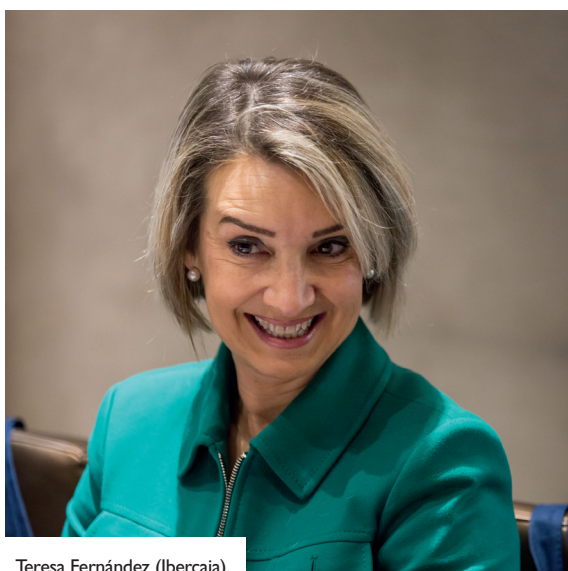


Alfonso Jiménez (PeopleMatters).

>



Antonio Lasaga (Airbus).



Teresa Fernández (Ibercaja).



Jorge Iniguez (ONCE).

La clave de todo esto está en prepararte sobre cómo vas a llevar a cabo la charla, la conversación y la apertura con tu gente. Cómo vas a lograr que el empleado también se lo haya preparado para que esa conversación esté enfocada y sea productiva. Es el giro que se ha querido dar en NH Hoteles y del que hoy por hoy podemos estar muy orgullosos. Ya tenemos conversaciones sobre cómo tiene que trabajarse el desarrollo de la persona, cosa que antes en un evaluación se ligaba mucho al que conseguiste y al dato. Hoy por hoy estamos fomentando y consiguiendo darle el *feedback* el renfoque hacia el *feedforward*, porque ya no enfocamos las conversaciones a lo que hemos trabajado, al fracaso o a las cosas que no hiciste bien, sino que las estamos enfocando a aquello que puede mejorar y se puede hacer de forma diferente. La conversación va en otro sentido porque las cosas del pasado no las puedes cambiar, lo que puedes es cambiar el futuro. Esa es la clave”, concluyó.

Ana Benita, Directora de Coordinación y Desarrollo de RRHH del **Grupo FCC**, explicó que, por un parte, en el Grupo disponen de varios programas de premios con el objeto de dar un reconocimiento a la labor y desempeño en materias tales como la calidad, programas desarrollados para minimizar los impactos medioambientales, iniciativas de acción social, ideas innovadoras, y seguridad, salud y bienestar.

Por otra, se realiza una evaluación del desempeño en el marco de los distintos planes de retribución variable del Grupo FCC. El objetivo es valorar de forma objetiva la contribución de cada trabajador, mediante la articulación de este sistema que permite establecer directrices para programar el trabajo, evaluar los resultados y canalizar el desarrollo. Si bien, acusa la dificultad que existe en la práctica para reducir la evaluación a un número, y que los cambios de evaluación se perciben como un castigo. Añadió que en la actualidad “No tenemos un sistema uniforme de evaluación”, y que se está trabajando en la generación de criterios objetivos para poder medir el desempeño, y procurar la objetividad del sistema y la equidad transversal dentro del Grupo FCC.

Francisco J. Lorente Power, Director Global de Recursos Humanos de **Santillana**, expuso que observando la evaluación solamente desde el punto de vista de recompensa económica “nos ha pasado tener distintas razones sociales con distintas plantillas que, en términos generales, pueden hacer lo mismo y encontrarte que los de una empresa cobran unos buenos incentivos mientras que los de otra empresa se quedan sorprendidos porque el reparto de incentivos es menor o no existe y ello se puede derivar de una simple estrategia empresarial. Eso lleva también a otra situación típica en la evaluación del

desempeño y que es el éxito empresarial; en su opinión “unos resultados económicos exitosos adormecen la calidad de la evaluación”. También quiso destacar otra vertiente de la evaluación, la de las ‘desinversiones’: “Es un tema que me preocupa desde el punto de vista laboral y de comunicación; a RRHH le dicen que hay que despedir a alguien porque no funciona y resulta que hace cuatro meses el mismo director que lo propone ha valorado a esa persona al 100 por ciento, porque no se le iba a quitar parte de su remuneración variable y a todos en el equipo se les evaluaba así. Esa posición tan economicista de la evaluación del desempeño nos está cortando las alas en las otras opciones que tiene la evaluación del desempeño, como son las de corregir errores, proponer áreas de mejora y desarrollar los equipos”, argumentó.

EVALUAR AL EVALUADOR

Manuel Pinardo, Director de Recursos Humanos de **El Corte Inglés**, coincidió en esta apreciación. “Uno de los grandes problemas que nos encontramos en las evaluaciones es ligarlas a la retribución. Para mí es un gravísimo error pagar a alguien solo por hacer bien las cosas. Hacer bien las cosas es lo que se espera de cada persona. En una empresa como la nuestra hace unos años no se exigía lo mismo que se exige hoy. Necesariamente el modelo tiene que ir cambiando y, desde luego, lo que no funciona es ligar, unívocamente, evaluación con retribución”. También señaló otro problema: la formación de los evaluadores. “Tenemos 5.700 mandos que, para nosotros, vienen a ser 5.700 jefes de personal. Si no formas al evaluador, si no eres capaz de transmitir qué tiene que hacer el evaluador, el proceso te puede llevar a resultados nefastos. Porque la evaluación no puede ser ni mucho menos un castigo. Creo que hay que invertir mucho en la formación de los evaluadores”, dijo.

Pinardo señaló que “nosotros vemos la evaluación como una oportunidad para la captación de talento, una forma de detectar talento, y lo separamos de la retribución económica. Lamentablemente no podemos hacer más de una porque son muchas horas invertidas en ello. Esto, o se prepara muy bien o, por el contrario, no se obtiene el resultado esperado. En cualquier caso, lo que intentamos transmitir es que la evaluación es un momento para plasmar cosas, pero que la evaluación se produce los 365 días del año”.

Antonio Lasaga, Director de Recursos Humanos de **Airbus Spain**, también coincidió en señalar que “toda evaluación es un momento estresante hagas lo que hagas. He tenido la suerte de conocer distintas empresas con



José Antonio Carazo (Capital Humano).



Francisco Lorente Power (Santillana).

distintos modelos y todos son necesarios pero ninguno es perfecto. Independientemente de en qué área impacte: retribución variable, revisión salarial anual, desarrollo individual, consecución de objetivos o el cómo se consiguen esos objetivos, va a ser un modelo que va a estar siempre en entredicho porque implica diferenciar. Al final yo creo que el mejor modelo para cada empresa es el que mejor se adapte a la necesidad de la empresa en ese momento. En Airbus nuestro modelo actual revisa la consecución de objetivos e impacta directamente en la retribución variable. Es un proceso delicado tanto para unos como para otros, pero un momento totalmente necesario en el que se puedan reforzar y fijar objetivos de mejora para las conductas o comportamientos de las personas”.

Al final, Lasaga concluyó que “lo que como directivos de empresa hemos de hacer es situar a cada una de las >



> personas al frente de su carrera dentro de la empresa y poner el mayor número de herramientas a disposición de evaluadores y evaluados que puedan ayudar en ese proceso”, y continuó explicando que “en Airbus, sin necesidad de que estemos dentro del proceso de evaluación de desempeño, tenemos implantados sistemas de feedback continuos. Un empleado puede entrar en el sistema y solicitar feedback con quien quiera dentro de la organización. Asimismo, cualquier empleado puede iniciar un Plan de Desarrollo individual en cualquier momento del año o hacer un plan para ver en qué competencias es potente y cuáles tiene que desarrollar. Ahora estamos lanzando un sistema modular de encuestas, más allá de las de clima, que el manager puede utilizar y adaptar a su equipo o a las personas con las que está trabajando. Estamos dando el poder a las personas”.

Teresa Fernández, Directora de RR.HH. de **Ibercaja**, retomó el argumento de Fernando Córdova para decir que “cualquier cosa que hagas tiene que ir unida a la estrategia y al momento de la empresa”, pero insistiendo en que siempre hay que medir para poder mejorar: “Desde fuera siempre había tenido la sensación que RR.HH. se retroalimenta en sus propios procesos que no sabemos nadie para qué sirven. La evaluación del desempeño me obsesionaba y me sigue obsesionando porque es un proceso que afecta a toda la organización en el que se invierte mucho tiempo... y tiene que servir”, aseguró.

Recordó que “cuando empecé a trabajar hace más de 20 años me encantaba el momento de la evaluación porque era un momento de sentarte con tu jefe que te hacía coaching de verdad. Luego evolucionó y pasó a ser un momento de charla solamente de los puntos de desencuentro y se volvió incómodo. No se hacía un seguimiento de los compromisos. El primer año tenías ganas de hacer cosas pero el segundo, como no había pasado nada, volvías a poner los mismos compromisos. Al final se perdió el fruto de esa evaluación”.

Ante esta situación se tomó la decisión de llevar a cabo un cambio profundo. “Lo que hicimos en el momento

estratégico de 2015 fue decidir que era importantísimo quitar la negatividad al proceso y dejamos de llamarle evaluación de rendimiento y competencias para pasar a llamarle “valoración” en el sentido de “puesta en valor” de lo bueno que tiene cada persona. El objetivo es que cada vez lo hagamos mejor, porque está demostrado que con la crítica no avanzas. Avanzas poniendo en valor lo que haces bien y pensando cómo puedes mejorar aquello que haces menos bien. Pero hay que hablarlo en positivo, no en negativo. Para ello había que partir de redefinición del modelo de liderazgo y ayudar a los líderes a saber hacerlo. Se trabajó en un modelo de liderazgo renovado en el que trabajamos resultados, personas, presente y futuro. Llevamos trabajando 3 años con todos los líderes de la organización. Creo que ha calado mucho”, explicó.

En esta línea argumental añadió que “con esto la composición de nuestra evaluación de rendimiento sería por un lado la retribución variable por objetivos, luego está la valoración de competencias como valoración de desarrollo y por último está la valoración del liderazgo. La valoración de competencias la hacemos de abajo a arriba y el líder es el que dirige la conversación. Y luego está la valoración del liderazgo, en la que son los colaboradores los que opinan de los líderes. A partir de ahí, ya tenemos tres notas para poder medir. También tenemos un test de competencias digitales que hacemos todos los años para ir mejorando la nota de digitalización de la entidad, el pulso habitual con el que componemos el engagement de cada uno de los colaboradores, y la valoración por proyectos solo de los que participan por proyectos. Con todas esas notas tienes una visión global del empleado. No es un sistema perfecto, pero es más poliédrico”.

UNA VISIÓN GLOBAL

Jorge Íñiguez, Director General Adjunto de Coordinación y Recursos Humanos y Generales de la **ONCE**, explicó que en su Organización no se lleva a cabo evaluación del desempeño por razones históricas. “Nosotros venimos de una organización que, en sus orígenes, tenía un carácter

funcionarial. con una plantilla de personal que, desde su incorporación a la organización, ha permanecido en la misma teniendo un nivel de rotación muy bajo. La evaluación del desempeño tiene que tener un objetivo: o bien para retribuir, o para fomentar la permanencia y la promoción en la organización”, argumentó, añadiendo: “Nosotros tenemos un amplio colectivo de personal no cualificado de unas 19.000 personas. Hemos invertido mucho en la formación de los agentes vendedores para adaptarlos a las nuevas tecnologías, a los nuevos productos, y tienen un sistema de retribución vinculado al resultado que obtienen”.

En este sentido recordó que “el personal con una alta antigüedad en la organización se va jubilando con lo cual nos encontramos en un proceso en el que estamos captando talento nuevo. Para mantener en las organizaciones este talento nuevo no puedes basarlo solo en el sistema de retribución. Tienes que fijar unas perspectivas de futuro dentro de la organización. Ahí es donde sí nos estamos planteando hacer unas evaluaciones de desempeño que vayan en la línea no solamente de tener en cuenta el cumplimiento de los objetivos que tenga fijados cada colectivo sino también el desarrollo profesional que la persona pueda tener dentro de la organización. Luego, tenemos el grupo de mandos intermedios en el que sí tenemos establecidos sistemas de retribución variable con un componente económico y otro cualitativo”. Para Íñiguez, “hace 4 años que estábamos en plena crisis y buscábamos la forma de salir de ella como fuera. Ahora llevamos 3 tres años que el entorno económico ha cambiado, los resultados han cambiado sustancialmente y nos estamos planteando cambiar el modelo de gestión del talento, lo que implica introducir la evaluación del desempeño”.

Para **Manuel Pinardo**, “la gestión de la evaluación forma parte de un todo, incluida la cultura de la compañía. Es impensable llevar a cabo una buena gestión del desempeño si no partimos de un buen proceso de selección, si no partimos de contratar actitudes y no solo currículos, si no partimos de una función de formación en liderazgo. Hablar de la evaluación como algo con vida y autonomía propia, separada del resto de la gestión de personas, me cuesta mucho. O es un sistema integral que está dentro de una forma de entender la compañía y la forma de gestionar sus recursos o no sirve para nada”.

Andrés García-Arroyo, Director General de **Workday**, mostró su acuerdo con esta apreciación: “Creo que todos estamos de acuerdo en lo básico. Lo que estamos viendo en el mercado es que la evaluación no es algo independiente al resto de factores en la gestión de personas. Cada día más nos encontramos con compañías

en crecimiento que buscan nuevos perfiles y para ello es imprescindible saber de dónde viene la gente que tiene mejor desempeño en su compañía. Tan malo es decirle a alguien que no le vas a pagar el bonus porque no ha pasado la evaluación correspondiente como que haya muchos otros que cuestionen que uno lo reciba cuando todos saben que es el que menos trabaja. La evaluación es algo más dentro de la gestión de personas y creo que el beneficio de estos modelos está en medir para saber si inviertes o no inviertes en las personas, pero también es beneficios para aquellos empleados que lo que buscan es desarrollo”.

TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN

Manuel Pinardo también destacó la importancia de gestionar el desempeño con mucha comunicación y transparencia. “Incluso las personas con la mejor actitud del mundo quieren saber hacia dónde ir, cómo aportar más, hoy día ganar más no es el principal motivo para ser evaluados”, dijo y apuntó que “todos los días que se abre El Corte Inglés los empleados se reúnen por la mañana con sus jefes en cada tienda y hablan de objetivos, de novedades, de lo que ayer no salió bien o de alguna actitud que no ha sido la correcta. Hay una comunicación constante, muy fluida y muy transparente de lo que La Casa necesita, por lo que esa evaluación tiene su reverberación a largo del año”.

Lorente Power recordó que Santillana ha sido, desde hace muchos años, un grupo exitoso y muy tradicional en sus formas de actuación. “La crisis nos hizo repensar muchas de nuestras prácticas y ahora somos partidarios de iniciar un proceso de hacer la evaluación del desempeño, poco a poco, a colectivos seleccionados y desligada de la retribución. Lo que queremos es potenciar la comunicación interna, el compromiso, explicarles el cambio que se está produciendo en nuestra actividad y cómo tenemos que preparar ese cambio con las habilidades profesionales de cada quien”. También **Ana Benita**, de FCC, se mostró partidaria de desligar la evaluación de la retribución. “En alguna sociedad del Grupo ya se ha desligado generando una evaluación del desempeño ligada exclusivamente a objetivos”. ■

¿LE HA GUSTADO ESTE ARTÍCULO?
Descubre más contenidos y ventajas con los servicios online que incluye tu suscripción: Web + Biblioteca digital smarteca + Newsletter semanal.
www.capitalhumano.es

