The background is a solid blue color with white line-art clouds at the top. In the center, there is a large graphic of a laptop displaying a bar chart and a pie chart. A man in a dark suit stands to the right of the laptop, pointing towards it. Several other stylized human figures are positioned around the main title text. The title itself is split into three parts: 'LA' in small white letters, 'EVALUACIÓN' in large white letters, and 'DEL DESEMPEÑO' in large white letters. Below this, the word 'A EXAMEN' is written in large black letters. The figures include a man sitting on the 'A', a woman sitting on the 'E', a man sitting on the 'O', a woman sitting on the 'A', a man sitting on the 'E', a woman sitting on the 'O', a man sitting on the 'A', a woman sitting on the 'E', a man sitting on the 'O', a man sitting on the 'A', a woman sitting on the 'E', and a man sitting on the 'O'.

LA
EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO
A EXAMEN

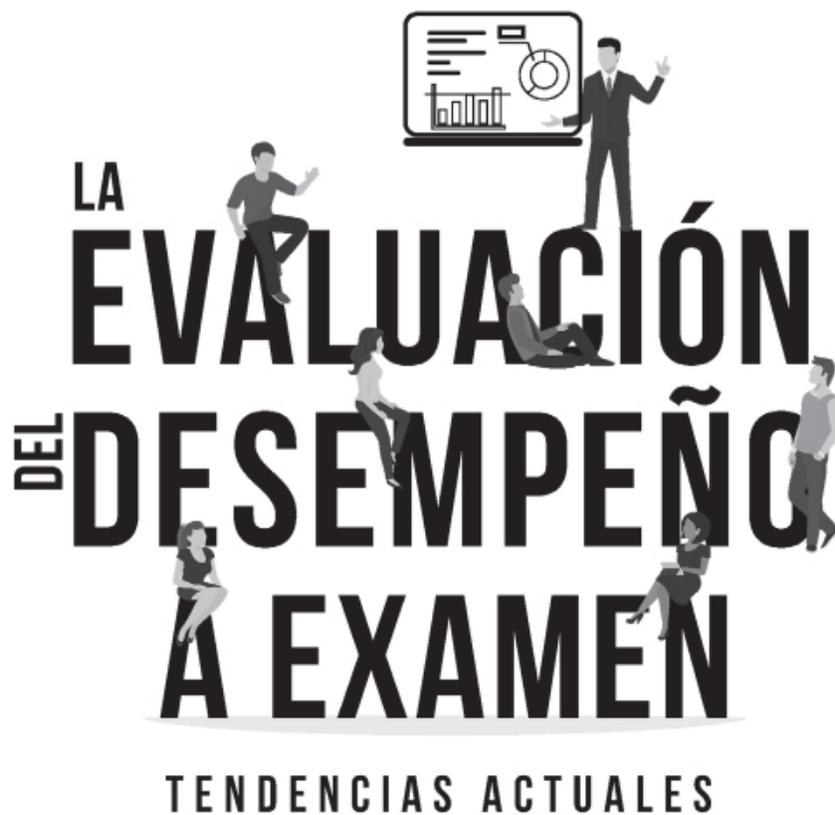
TENDENCIAS ACTUALES

COORDINADORES: TERESA CERVERA · CARLOS CID

ROSA ALLEGUE · BEGOÑA DÍAZ-VARELA · LUIS EXPÓSITO
LUISA IZQUIERDO · VANESSA IZQUIERDO · BEGOÑA LANDÁZURI
JOSE LUIS RISCO · LORENZO RIVARÉS



KOLIMA
BOOKS



LA
EVALUACIÓN
DEL **DESEMPEÑO**
A EXAMEN
TENDENCIAS ACTUALES

COORDINADORES: TERESA CERVERA • CARLOS CID

ROSA ALLEGUE • BEGOÑA DÍAZ-VARELA • LUIS EXPÓSITO
LUIS IZQUIERDO • VANESSA IZQUIERDO • BEGOÑA LANDÁZURI
JOSE LUIS RISCO • LORENZO RIVARÉS



KOLIMA
BOOKS

Categoría: Directivos y líderes

Colección: Gestión de personas y del talento

Título original: La Evaluación del Desempeño a examen.
Tendencias actuales

Primera edición: Julio 2022

© 2022 Editorial Kolima, Madrid

www.editorialkolima.com

Autores: Rosa Allegue, Begoña Díaz-Varela, Luis Expósito, Luisa Izquierdo, Vanessa Izquierdo, Begoña Landázuri, Jose Luis Risco y Lorenzo Rivarés.

Coordinadores: Teresa Cervera y Carlos Cid

Dirección editorial: Marta Prieto Asirón

Maquetación de cubierta: Mercedes Galán

Maquetación: Carolina Hernández/Mercedes Galán

ISBN: 978-84-18811-95-1

Producción del ePub: booqlab

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, el alquiler o cualquier otra forma de cesión de la obra sin la autorización previa y por escrito de los titulares de propiedad intelectual.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

ÍNDICE

PRÓLOGO

INTRODUCCIÓN

1. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)

2. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SED

3. ¿POR QUÉ EVALUAR EL DESEMPEÑO?

4. ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y DESEMPEÑO

Alineamiento de la gestión del desempeño de la empresa con el desempeño individual

Objetivos de la empresa

Objetivos individuales

Características de la medición de objetivos

Plan de reconocimiento

Aspectos a tener en cuenta hoy

Factores comunes entre los sistemas de gestión empresarial y del desempeño

5. IMPLICACIONES FINANCIERAS Y CUANTITATIVAS DE LOS SED

Indicadores de desempeño o KPI's

El proceso cíclico de la gestión del desempeño

Coste de la no calidad

Costes y beneficios de la gestión del desempeño

6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y VARIABLES PARA SU CLASIFICACIÓN

Recompensa vs. desarrollo profesional

Variables en la clasificación de los métodos de evaluación del desempeño

Escala de evaluación del desempeño

Observaciones a los métodos de evaluación del desempeño

7. LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tipología de entrevistas

El desempeño y la entrevista

8. LA EVALUACIÓN CONTINUA

¿Qué es la evaluación continua?

La retroalimentación y su integración en la evaluación continua

Experiencias y tipos de evaluación

¿Cómo implantar la evaluación continua?

Claves para el éxito de la evaluación continua

9. ¿POR QUÉ FRACASAN LOS SED?

Motivos generales del fracaso del SED

Motivos culturales del fracaso del sed

Errores en la aplicación de los sed

Principios a respetar en la puesta en marcha de los sed

10. EL SED VISTO COMO UN PROCESO DE RR.HH. IMPUESTO A LA COMPAÑÍA

El compromiso del CEO, una cuestión de liderazgo

El compromiso del resto de áreas, cuestión de cultura

11. NUEVAS SOLUCIONES PRÁCTICAS A VIEJOS SISTEMAS

Qué evaluar

Actores y responsabilidades principales

Cuándo evaluar

Cómo documentar la evaluación

Cómo devolver el resultado de la evaluación

Implicaciones de la evaluación del desempeño en procesos de compensación

Conclusiones

12. UNA VISIÓN LABORALISTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Relación del proceso de evaluación del desempeño con el derecho del trabajo

Conclusiones

AGRADECIMIENTOS

BIBLIOGRAFÍA

PRÓLOGO

Actualmente, dos de las principales preocupaciones de los CEOs de las grandes y medianas empresas son dos temas relacionados con los Recursos Humanos, con las personas: la capacidad de atraer talento y la capacidad de retener talento.

Una organización no puede crecer más que la propia capacidad de atraer y retener talento y la gestión de las personas se convierte por tanto en una necesidad crítica que debe formar parte del plan estratégico de cualquier empresa. Si no se consigue atraer talento, y posteriormente retenerlo, no se conseguirá la implementación del plan estratégico de la compañía.

Los estudios más recientes sobre *Employer Brand* indican con claridad los factores que más considera el talento a la hora de elegir una u otra organización, y el desarrollo profesional es una de las más importantes, especialmente en el talento joven. Además, este atributo gana importancia en los últimos años, cuando la escasez de talento es más notoria, y por tanto el talento es más selectivo a la hora de elegir la organización para la que trabajar.

Es en este punto, los autores, Rosa Allegue (Skechers), Carlos Cid (Euroforum), Lorenzo Rivarés (Eulen), Luis Expósito (ex Mediaset), Teresa Cervera (Grupo CEF-UDIMA), Begoña Díaz Valera (Agencia EFE), Begoña Landázuri (Aldeasa), Luisa Izquierdo (Microsoft), José Luis Risco (Ernst & Young) nos ofrecen un libro sobre la evaluación del desempeño. Un libro escrito desde la experiencia de muchos años en la función de gestión y desarrollo de las personas, y desde sectores muy diversos, como la comunicación, los servicios o la consultoría, de una manera sencilla, pragmática y conjunta que ayuda mucho a

que cualquier directivo pueda reflexionar sobre el potencial que un sistema de EVDP puede alcanzar en una organización.

La función de Recursos Humanos evoluciona de la tradicional organización por funciones (relaciones laborales, administración de personal, compensación y beneficios, selección, formación y desarrollo) a nuevos modelos más ágiles con la experiencia del empleado como prioridad y con la incorporación del dato a la gestión de los RRHH.

La evaluación de desempeño es la mejor herramienta de desarrollo profesional que tienen una empresa y un empleado para el *management performance* y el crecimiento profesional. Un procedimiento que debe estar integrado en la cultura de la empresa. En la EVDP se invierten muchas horas, tanto por parte de los *mánagers* como de los empleados, y el diseño del proceso completo, la definición de competencias, la formación para su realización, el rigor del mismo y la objetividad del contenido son críticas para la empresa y el empleado.

Es un ejercicio de responsabilidad en el cuidado del empleado, un feedback adecuado con el objetivo de mejorar su desempeño, con una conversación sincera, abierta, honesta y constructiva sobre aquellas competencias en las que destaca y aquellas que se identifican como áreas de mejora.

Probablemente su conveniencia sea una opinión generalizada; donde está la diferencia entre las organizaciones con un buen proceso de EVDP es en la implementación y en el rigor de las acciones o consecuencias derivadas de la misma.

Un buen proceso de EVDP es la base para plantear una subida salarial diferenciada, en la que se recompense en mayor medida a los empleados con un buen *performance* o con mucho potencial.

Un buen proceso de EVDP es la base para un buen plan de formación, donde se identifiquen necesidades, bien colectivas o individuales, para la realización del plan de formación, así como para saber en qué colectivos invertimos el presupuesto de formación.

Un buen proceso de EVDP es la base para analizar posibles candidatos para cubrir una vacante, con información objetiva, relevante y con *track record*, asegurándonos de que las personas con más potencial son las que finalmente promocionan.

Un buen proceso de EVDP es la base para confirmar o cuestionar que la persona ha recibido un feedback claro y concreto y que se le ha dado la oportunidad de mejorar.

Un buen proceso de EVDP es la base para tener identificado el *Talent Pool* de una organización y saber el talento potencial para nuevos proyectos o desarrollos.

Un buen proceso de EVDP es la base para comprobar si los empleados más comprometidos (*engagement*) son los empleados con más talento o *performance*.

Un buen proceso de EVDP es la base para confirmar si los empleados con mayor potencial son los empleados más fieles y con menor nivel de rotación.

Un buen proceso de EVDP es la base para elaborar un plan de sucesión para los principales puestos de la organización, o bien los GAPS de talento para determinados puestos.

Un buen proceso de EVDP es la base para identificar la motivación y los intereses de un empleado, conocer su predisposición a la movilidad funcional o geográfica, así como evaluar su riesgo de rotación y el impacto en la organización.

En definitiva, el sistema de EVDP es la herramienta para el desarrollo del talento y el origen de muchas otras iniciativas de RRHH, que no tendrán la utilidad esperada si no está bien realizada. Es imprescindible para el rol estratégico de los Recursos Humanos en las organizaciones.

La EVDP es un derecho del empleado como ayuda a su desarrollo, y una obligación y responsabilidad por parte de la empresa. Los autores explican con detalle y con rigor cómo alcanzar el siguiente nivel en este proceso. Aprovechen la oportunidad y disfrútenla.

Jesús Echevarría Mendiguren
Presidente Randstad Iberia&LatAm

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto de globalización, digitalización y máxima competencia en el que las empresas desarrollan su actividad sometidas a un ritmo veloz de cambio, con grandes dosis de incertidumbre e innovaciones tecnológicas disruptivas, cobran muy especial relevancia los elementos intangibles, y muy particularmente el talento humano. En esta denominada 4^a Revolución industrial aumentan los requerimientos para las direcciones de personas en las organizaciones, y entre otros lo relativo a la evaluación de los profesionales, para determinar si están en condiciones de asumir sus roles actuales y los retos futuros, además de identificar a los potenciales líderes para la nueva etapa. Sin embargo, en entornos VUCA –Volátil, *Uncertain* (incierto), Complejo y Ambiguo–, los Sistemas de Evaluación del Desempeño (SED) son cuestionados dentro de las organizaciones porque se presentan, en ocasiones, como una herramienta no suficientemente ágil y eficaz para la medición del talento.

Recientes encuestas sobre los sistemas de evaluación del desempeño, artículos de especialistas y opiniones de profesionales de la gestión de personas coinciden en señalar que existe un alto nivel de desencanto con los sistemas vigentes, que resultan poco fiables, están un tanto desfasados y generan más problemas que soluciones. Así las cosas, muchas empresas han decidido, o se están planteando, un cambio drástico en esta materia.

De esta inquietud nace este libro, que recoge las reflexiones de un conjunto de profesionales de la función de dirección de personas, con el fin de aportar un análisis de la actual situación de los sistemas de

evaluación y algunas ideas sobre cómo están evolucionando. El libro presenta también una amplia exposición de los distintos métodos de evaluación, previa explicación del sentido y el concepto de la evaluación del desempeño, antecedentes y evolución. Además se reflexiona sobre el papel que juegan los sistemas de evaluación dentro de la empresa, su relación con la estrategia, sus implicaciones financieras y la conexión que tiene que existir entre el modelo de evaluación, las distintas áreas de la empresa y el propio CEO. Es importante resaltar el apartado sobre sus aspectos jurídico-laborales.

En definitiva, el objetivo de este libro es analizar los sistemas de evaluación del desempeño desde una óptica actual y crítica que permita a los profesionales una perspectiva de cómo se están abordando en la empresa, estudiando los diferentes métodos utilizados, su aporte al negocio y las posibles innovaciones de esta herramienta, situándolos en el contexto empresarial actual.

Todos los autores, además de nuestra vocación por la gestión de personas en el mundo de la empresa, tenemos una segunda pasión docente en diferentes universidades y escuelas de negocios. A ese público nos queremos dirigir especialmente, a los estudiantes de grado y postgrado que necesitan obtener una visión de la gestión de un tema como el que nos ocupa de primera mano por parte de los profesionales que en el día a día se encuentran enfrentando la gestión del mismo en las diferentes compañías.

Por supuesto nos dirigimos también a nuestros colegas del mundo de la empresa, a cuya visión crítica nos sometemos desde ya y cuyo juicio esperamos con interés.

Estamos ante una obra revisable y por tanto mejorable a medida que se vayan sucediendo cambios en el vertiginoso mundo en el que todos estamos inmersos. En esa medida, quedamos atentos a cuantas aportaciones nos quieran hacer llegar todos los que demuestren interés por este tema.

Entre Las Rozas y Torrelodones, abril de 2022

1. SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)

Este libro se centra en los sistemas de evaluación del desempeño que se producen en el ámbito de las organizaciones empresariales con respecto a las obligaciones laborales de sus integrantes. Nos estamos refiriendo fundamentalmente a métodos de evaluación sistémicos y objetivos que proporcionan una razonable fiabilidad.

El concepto y la práctica de la evaluación resultan cosustanciales a la condición humana. Desde que nacemos estamos sometidos a evaluación por nuestro entorno familiar y social, ya sea desde un punto de vista ético, de carácter, estético o conductual, de lo que se derivan consecuencias de todo tipo. Por su parte, cada persona evalúa constantemente el mundo que la rodea como parte de su toma de decisiones, su forma de relacionarse e incluso de comunicarse. Son modos de evaluación informal, que no necesariamente se basan en una información suficiente y adecuada, ni pretenden ser objetivos ni válidos.

Según el profesor Víctor Dulewicz, experto en inteligencia emocional, «hay una tendencia humana básica para hacer juicios sobre los que están trabajando con él, así como acerca de uno mismo. La valoración es inevitable y universal. En ausencia de un sistema estructurado de evaluación, la gente tiende a juzgar el rendimiento en el trabajo de otros, incluyendo a los subordinados, de manera informal y arbitrariamente».

Habiendo observado el hecho de que la evaluación resulta inherente a la condición humana, así como la necesidad de tener sistemas estructurados de evaluación, resulta imprescindible definir

y delimitar qué son los sistemas de evaluación del desempeño en el ámbito de las organizaciones empresariales:

De acuerdo con la definición de la RAE (Real Academia Española) para el concepto «sistema» –«conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí»–, la evaluación del desempeño debe tener unas reglas o principios de aplicación. Estas reglas deben conocerse, aplicarse y respetarse por toda la organización.

La RAE define «evaluar» como «estimar, apreciar, señalar o calcular el valor de algo», «estimar los conocimientos, aptitudes y rendimientos de alguien».

La evaluación conlleva una serie de actividades que sirven para dar un juicio, hacer una valoración y medir algo (objeto, acción, situación, proceso) conforme a determinados criterios de valor preestablecidos. Se debe distinguir la evaluación de elementos parecidos, pero distintos, como:

- Medición: determina la extensión o cuantificación de algo, pero sin fijar su valor.
- Estimación: se aproxima de forma subjetiva, ya que no exige un método formal ni sistémico.
- Seguimiento: analiza la marcha o desarrollo de un proceso o situación, pero no valora.
- Control: verifica resultados, pero no los valora.

En cuanto al término «desempeñar», la RAE lo define como «ejercer las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio». El concepto de desempeño suele emplearse para referirse al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico y establece el nivel que consigue alcanzar dicha persona de acuerdo a su destreza y esfuerzo.

Un interesante enfoque que permite a las organizaciones avanzar en la eficiencia de sus sistemas de evaluación del desempeño es contextualizarlo según las situaciones. Así, se debe entender que el

desempeño de una persona deberá valorarse conforme a los siguientes factores referidos a la misma:

- Sus conocimientos, capacidades o habilidades (saber hacer).
- El contexto/ambiente en que se desenvuelve (poder hacer).
- Su motivación o actitud hacia el trabajo (querer hacer).

Atendiendo a estas definiciones, si una empresa lleva a cabo la evaluación del desempeño de sus empleados, inevitablemente estará otorgando un valor al trabajo realizado y ello tendrá unas implicaciones económico-financieras. Sin embargo, no ha sido sencillo para las empresas otorgar ese valor, siendo que la metodología de cálculo ha cambiado a lo largo de los años y los distintos sectores de la economía.

Por otra parte, cuando se habla de gestión de desempeño laboral es importante que el sistema valore aquellos comportamientos que resultan relevantes para los objetivos de la organización; de lo contrario la empresa podría invertir tiempo y recursos en evaluar y valorar comportamientos que no añaden eficiencia. Muchos autores han insistido en la importancia de determinar y valorar los comportamientos relevantes; así, por ejemplo, Alles (2007) definió desempeño laboral como «aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa».

Conviene diferenciar dos conceptos que se confunden con frecuencia pero que resulta imprescindible definir: la gestión integral del desempeño, o *performance management*, frente a los sistemas de evaluación del desempeño, o *performance appraisal*. El *performance management* es la gestión integral del desempeño en una empresa y, tal y como exponen DeNisi y Murphy (2017), se refiere a una amplia variedad de actividades, políticas, procedimientos e intervenciones diseñadas para ayudar a los

empleados a mejorar su desempeño. Estas intervenciones comienzan con el *performance appraisal*, pero también incluyen el *feedback*, el establecimiento de metas, la formación, así como los sistemas de recompensa. Por su parte, el *performance appraisal*, o evaluación del desempeño, se refiere al proceso formal por el que los empleados son evaluados por jueces, habitualmente sus supervisores, en una serie de dimensiones que asignan una puntuación a estas evaluaciones e informan a los empleados de su evaluación. *Performance appraisal* es, por tanto, una parte fundamental del *performance management*¹.

Una vez identificados los términos se puede avanzar en la definición de sistema de evaluación del desempeño. Por supuesto hay numerosas definiciones, pero se puede convenir que se trata de un proceso sistemático y periódico que se utiliza para medir, de forma cualitativa y cuantitativa, el grado de eficacia en el que los empleados realizan las actividades y responsabilidades del puesto que desempeñan, incluido en su caso el nivel de cumplimiento de objetivos establecidos para dicho puesto.

Se podría añadir que de estos procesos también se deriva información complementaria sobre el personal evaluado que ayuda a detectar aspectos a mejorar y sirve como soporte objetivo para decisiones sobre su carrera profesional.

Autores como Guido Stein y Eduardo Rábago (2014) distinguen, a la hora de valorar los resultados concretos, tres conceptos:

- Evaluación del rendimiento, si se centra en objetivos.
- Evaluación del desempeño, si consideran objetivos y comportamientos.
- Estimación del potencial, cuando se refiere a la valoración de capacidades personales de cara al futuro.

En este mismo sentido, el profesor Chiavenato (2007) afirma que la evaluación del desempeño «es una apreciación sistemática del

desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro».

Por último cabe señalar la definición normativa en el ámbito de la Administración Pública Española, que fija legalmente la obligación de aplicar el sistema de evaluación del desempeño (SED) a los funcionarios. En concreto el artículo-20) del Estatuto Básico de la Función Pública², define el SED como «el procedimiento que debe adecuarse a los criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación, mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o logro de resultados de los empleados públicos». El SED se considera una herramienta de apoyo para la carrera profesional del funcionario. El artículo-14-c) del Texto Refundido de 2015 fija «el derecho de carácter individual de los funcionarios públicos, en correspondencia con la naturaleza jurídica de su relación de servicio, a la progresión en la carrera profesional y promoción interna según principios constitucionales de igualdad, mérito y capacidad mediante la implantación de sistemas objetivos y transparentes de evaluación».

A diferencia de la Administración Pública, no existe un concepto ni previsión de aplicación del SED en la legislación laboral, aunque sí está contemplada en algunos convenios colectivos y, como veremos más adelante, existen numerosas conexiones con el marco jurídico laboral.

1 Tal y como exponen Kundu, Mor, Khatri & Do (2019), la gestión integral del desempeño, o *performance management*, tiene como proceso fundamental la evaluación del desempeño, o *performance appraisal*, y ambos deben estar necesariamente coordinados y alineados con la estrategia de la empresa y por tanto con el ajuste tanto interno como externo.

2 Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público.

2. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LOS SED

Desde que el ser humano ha trabajado para otros su labor ha sido evaluada, tanto en pequeños grupos, tipo gremio, como en las organizaciones integradas por colectivos numerosos.

Siendo el desempeño en el trabajo la contribución que los individuos hacen a la organización en la que están trabajando (Stewart & Brown, 2010), se puede asumir que las organizaciones históricamente lo han valorado para mejorarlo. No se sabe con exactitud cuándo las organizaciones comenzaron a valorar el desempeño, aunque es seguro que para hacer las grandes obras de la humanidad, como la Gran Muralla china, las pirámides de Egipto, El Mirador del Imperio maya o el Machu Picchu inca, se valoró el desempeño de miles de empleados. Sin embargo, algunos autores sí establecen con exactitud la fecha de 1842 como el inicio de la era moderna de la evaluación del desempeño, tal y como la entendemos en la actualidad. Desde entonces hasta nuestros días se ha convertido en una práctica común de gestión de las personas en las empresas.

Se debe señalar que la necesidad de aplicar métodos de evaluación del desempeño ha sido fácilmente entendida en las sociedades capitalistas, dado que basan su sociedad en la aportación individual como la unidad en la que se sustenta cualquier proyecto: ya desde pequeños se nos evalúa individualmente el avance en la escuela, y la aportación al sostenimiento de los países se hace en base a impuestos evaluados para cada individuo.

A lo largo de la historia se han dado diferentes fundamentos para aplicar el SED: inicialmente se utilizó como un método simple que

permitía justificar el salario de un empleado y las diferencias retributivas con otros (pago en función del rendimiento). Posteriormente fue utilizado para gestionar las promociones y los despidos de empleados. Es a partir de los años 50 del siglo XX cuando se utiliza como una herramienta de utilidad para la motivación y el desarrollo que perdura en nuestros días.

Como antecedentes de los SED actuales se pueden destacar, aunque sin ánimo de ser exhaustivos, las siguientes:

- La Grecia del siglo IV a. C., donde se desarrolla la ética del trabajo. Sócrates separa el conocimiento técnico de la experiencia y Platón habla de las aptitudes naturales de los hombres, dando origen a la especialización. Aristóteles distinguió dos formas de ser: el ser en acto y el ser en potencia (situación futura posible).
- La dinastía WEI de China (siglos IV a VI) crea la figura del «valorador imperial», cuya tarea consistía en evaluar el rendimiento y el comportamiento de los miembros de la corte.
- En el siglo XV, la Compañía de Jesús establece un sistema de calificación para sus miembros, muy dispersos en misiones exteriores, mediante el cual evalúa su actividad y da notas sobre su potencial.
- En el siglo XVI, en el Arsenal de Venecia, donde trabajaban unos 16.000 operarios, se establece una supervisión estricta de la lista y el rango de los trabajadores, abonando los salarios dependiendo de la tarea, días empleados y piezas acabadas.
- A comienzos del siglo XIX, en plena Revolución industrial, los empresarios medían el rendimiento de las máquinas (unidades producidas), pero no así el desempeño de los trabajadores. En este contexto, el empresario británico Robert Owen compró la empresa textil New Lanark en Escocia y estableció novedosos y exitosos

métodos de gestión que no solo atendían al equipo técnico de la fábrica sino también al equipo humano (reglas sanitarias, economatos, guarderías y asignación de viviendas dignas). Owen puso en marcha un sistema de evaluación de conducta denominado «Silent Monitor», que sirvió de base para ascensos y compensaciones. El curioso sistema empleaba una pieza de madera de cuatro caras, cada una de un color diferente, que equivalía a una determinada conducta (blanco=excelencia, amarillo=buena conducta, azul=conducta ordinaria y negro=mala conducta), que se colocaba al lado de cada trabajador de acuerdo a su comportamiento durante el día. Se llevaba un registro diario de los datos obtenidos para realizar estudios estadísticos sobre cada uno de los empleados, lo que supuso un esfuerzo de racionalización de algunos de los procesos económicos y laborales que tenían lugar.

- En 1842, el Gobierno de EEUU aprueba una ley por la que instaura la obligación, en el ámbito de su administración civil, de llevar a cabo procesos anuales de evaluación, pasando el mismo sistema al Ejército en 1880. Así lo señalan Snell & Bohlander (2010).
- A partir de 1910, Frederick Taylor introduce la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en actividades simples, cronometrándolas y exigiendo a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo. El método se denominó «Administración Científica del Trabajo». Muy parecidos fueron los sistemas implantados por Henry Ford en 1930.
- Tras la II Guerra Mundial, los SED comienzan a extenderse a las organizaciones, y en la segunda mitad del siglo XX, en la llamada «Sociedad del Conocimiento» (término acuñado por Peter Drucker), el trabajo manual característico de la Revolución