

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ED)

### ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN.	Página 4
2.- ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO? (ED).	P.4
3.- ¿QUÉ OBJETIVO PRETENDEMOS CON LA ED?	P.5
4.- VALORES “VERSUS” VIRTUDES.	P.5
5.- ¿UN SUEÑO? ¿UNA UTOPIA?	P.8
6.- UNAS NOTAS PARA LOS CREYENTES.	P.9
7.- ELEMENTOS PARA MEDIR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ED).	P.10
8.- SI QUIERES QUE FRACASE LA EMPRESA, AQUÍ TIENES LA RECETA.	P.11
9.- ¿PARA QUÉ PERSONAS DE LA EMPRESA ES VÁLIDO ESTE MODELO DE ED?	P.11
10.- MEDICION DE LAS VIRTUDES MORALES HUMANAS.	P.11
11.- FORMA DE EVALUAR CADA HABILIDAD.	P.18
12.- ACTIVIDADES “OBLIGATORIAS” Y “VOLUNTARIAS”.	P.19
13.- REUNIÓN DE EVALUACIÓN.	P.19
14.- CREAR UN “BUEN AMBIENTE”.	P.21
15.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO “HACIA ARRIBA”.	P.22
16.- LA ED COMO “AUTO-EXAMEN” DE CONCIENCIA PROFESIONAL.	P.23

<b>17.- OTRAS EVALUACIONES ADICIONALES “PARA NOTA”.</b>	<b>P.23</b>
<b>18.- IMPORTANTE.</b>	<b>P.24</b>
<b>19.- ¿ES PERTINENTE HOY EN DÍA ESTA ED?</b>	<b>P.25</b>
<b>20.- INFLUENCIA EN LA SOCIEDAD QUE NOS RODEA.</b>	<b>P.26</b>
<b>21.- TERMINANDO YA.</b>	<b>P.26</b>
<b>22.- Y FINALIZAMOS CON “BROCHE DE ORO”.</b>	<b>P.26</b>
<b>23.- NOTAS ADICIONALES.</b>	<b>P.28</b>
<b>24.- BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>P.28</b>
<b>25.- RESPUESTA A ACLARACIONES.</b>	<b>P.29</b>
<b>26.- COMENTARIOS HACIA EL MODELO.</b>	<b>P.36</b>
<b>27.- PARA EL LÍDER QUE DEBA TOMAR LA DECISIÓN.</b>	<b>P.37</b>

---oooOooo---

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (ED)

José María Arizmendiarieta (JMA) :

. *“Las ideas si no se transforman en obras, no sirven para nada”*

. *“Lo que más difícilmente puede disculparse es la ausencia de un auténtico espíritu de superación”.*

### 1.- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se ha desarrollado por un equipo de profesionales, denominado “**Grupo Profesional Excelencia**” (GPE), con **décadas de experiencia** laboral en diversos ámbitos. Esta experiencia ha sido la base fundamental del mismo, que también se ha inspirado en los Pensamientos del P. José María Arizmendiarieta (JMA), así como de la bibliografía que se indica al final.

Ha sido dirigido por Antonio Girbau, miembro de la Fundación Arizmendiarieta, que se pone a disposición de las personas y empresas que quieran profundizar o implantar el mismo

El trabajo se divide en dos partes: en la primera se dan las razones del por qué es importante y beneficioso para la Empresa esta sistemática; la segunda, se trata de un anexo donde se “mide” dicha sistemática.

### 2.- ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO? (ED)

La ED es una “medición” periódica (normalmente anual) del **desarrollo personal y, por tanto, profesional** de las personas de la Empresa hecha de una manera formal y escrita y que finaliza en un plan de mejora continua personal y profesional.

Se refiere a **TODOS** los trabajadores de la Empresa, salvo la “mano de obra directa” que requeriría una ED distinta y a desarrollar en otro momento.

En adelante vamos a hablar de personas colaboradoras o, simplemente, “colaboradores” .

Entendemos por “**colaborador**” a cualquiera de las siguientes personas :

- Alguien que profesionalmente dependa de mí.
- Compañeros de la empresa que no dependen de mí pero que pueden **cooperar** a llevar a cabo mi misión.
- Cualquier otra persona de la empresa a quien pueda pedir ayuda, un consejo, un comentario, o una opinión.
- Proveedores, clientes, representantes sindicales
- Mi jefe.

### 3.- ¿QUÉ OBJETIVO PRETENDEMOS CON LA ED?

El objetivo que pretendemos, **en primer lugar**, es el de **mejorar las cualidades** personales y profesionales del colaborador (su competencia profesional), en definitiva, su mejora continua a lo largo de la vida profesional en la Empresa.

Hablamos de “**mejorar la competencia profesional**” en sentido amplio, es decir, no se trata **sólo** de los conocimientos técnicos y/o académicos, sino el **adquirir unas habilidades** humanas que redunden en la satisfacción personal del trabajador, en el buen ambiente social del colectivo de la empresa y la mejora competitiva de ésta.

Hemos conocido técnicos competentes, pero al mismo tiempo individualistas: no sabían trabajar en equipo o intratables humanamente hablando. “Lo técnico” es necesario, pero si no va parejo con “lo humano”, la cosa no funciona. Se trata de evaluar también esta capacidad colaborativa.

*Leemos en la prensa (junio 2022): “El ministro José Luis Escrivá parece tener un carácter endiablado con el que resulta difícil trabajar y, además, no suele comunicarse mucho con su equipo... Son dos motivos de peso sobre la **dimisión de sus dos secretarios de Estado...**”*

Empleando la herramienta de la ED queremos que este tipo de situaciones que acabamos de mostrar no se den en la Empresa, pues es muy negativo.

La diferencia entre una empresa y su competencia está, **no exclusiva sino fundamentalmente**, en las personas que la componen. Si todos los **colaboradores son excelentes** la empresa será mejor que la competencia... pero para ello hay que poner a las personas en movimiento hacia la excelencia.

Otro objetivo que pretendemos con la ED, **en segundo lugar**, es obtener **buenos resultados económicos**. En la medida en que nuestra gente se comporte de manera excelente, los procesos de la empresa (llevadas a cabo por personas) tendrán mejor rendimiento, eficacia y eficiencia, y por tanto, menor coste y más margen de beneficio.

Con la **ED les ponemos a las personas “en movimiento” hacia la excelencia.**

¿Y... qué es eso de la **excelencia**?

Antes resolvamos otra cuestión :

#### **4.- VALORES “VERSUS” VIRTUDES**

Para “medir” la ED, podríamos **seleccionar indicadores** empresariales tales como : productividad, rendimiento, eficacia, eficiencia, rentabilidad, beneficio, etc.. pero éstos son todos “resultados finales” que, a su vez, son consecuencia de causas iniciales. **Actuar sobre las causas** siempre es más potente y definitivo que hacerlo sobre las consecuencias.

Y... ¿cuáles son las causas?

Los diferentes valores de los indicadores citados en el párrafo anterior los consiguen unas personas actuando sobre unos procesos. Para un proceso ya establecido hoy, los buenos resultados dependen de **cómo actúen las personas** y ahí es donde debemos fijarnos.

**El resultado de la actuación** de un colaborador **apto** ante un proceso en el que interviene por su trabajo (productivo, informático, comercial, logístico...) no es el mismo si actúa, o no, con creatividad, iniciativa, cooperación, solidaridad, motivación, paciencia, perseverancia, etc., por tanto el éxito depende mucho de esas características que las llamamos **¿valores? o ¿virtudes?**.

¿Se trata de valores o de virtudes?

Normalmente se suele hablar de los “valores” que tiene, o debe tener, la empresa. Pero **“la empresa”**, en esto que nos ocupa, **son las personas que trabajan en ella**. Si estas personas no “encarnan” esos valores, será como “paja que se la lleva el viento”.

Un “valor encarnado”, de verdad, en una persona y que lo ejerce durante mucho tiempo se convierte en “hábito” y **este hábito se llama “virtud”**.

O dicho de otra manera y con ejemplos:

- La justicia (como concepto de “valor”) es buena, pero **ser justo habitualmente** (que es el concepto de “virtud”) es lo que interesa, es lo eficaz”.
- La humildad (“valor”) es buena, pero **ser humilde habitualmente** (“virtud”) es lo que necesitamos en la Empresa.
- La disciplina (“valor”) es importante, pero **ser disciplinado habitualmente** (“virtud”) es lo que necesitamos en cada colaborador.
- La cooperación y la solidaridad (valores) son buenos, pero **ser cooperador** (“virtud”) es lo que debemos “conquistar”. (“necesitamos cooperativistas” antes que “cooperativas” decía JMA)
- Y así sucesivamente con todos los valores de la empresa.

Por tanto, **las virtudes van a ser los indicadores** que nos van a “medir” la buena, o mala, profesionalidad de un colaborador. Y si uno cumple de forma notable con esas virtudes, seguro que va a tener influencia muy positiva en los “indicadores” finales (eficiencia, beneficio...)

Y, además, de paso, mediante el aprendizaje y ejercicio de las virtudes, seremos más felices (Aristóteles). También hay que decir que la virtud no es innata; puede transmitirse y presupone esfuerzo y ejercitación constantes. Las virtudes se aprenden por imitación.

Por este motivo, el **“metro de medida” del desempeño** de un colaborador (eso es la ED) va a ser a qué nivel se encuentra cada uno de ellos en cuanto al cumplimiento con esas virtudes.

Repetimos: El “valor” es la explicación intelectual de un concepto y la “virtud” es la “encarnación” de dicho concepto en el habitual actuar de una persona colaboradora. Y para **adquirir una virtud** es posible que se necesiten años de “prácticas” (ahí incide la ED).

Para que un “valor” se convierta en “virtud” necesita la complicitad y puesta en marcha de la voluntad, sacudirse la pereza, la rutina y dedicarle tiempo (con tenacidad y perseverancia) para que la **repetición de actos** lo convierta en **hábito**.

Adquirir el hábito de la humildad implica haberse humillado, voluntariamente, muchas veces y así adquirimos su virtud. Adquirir el hábito de la prudencia (para tomar buenas decisiones) implica haber practicado la reflexión (y también haberse equivocado) muchas veces, etc.

Y esto es lo que pedía, y exigía, José María Arizmendiarieta a sus colaboradores. Leemos en su biografía:

*Pág. 101: (hablando de JMA cuando era seminarista) “la noción **virtuosa** de la vida y del trabajo saturada de humanismo religioso....acabara por penetrar hasta el tuétano del joven seminarista”.*

*Pág. 250: Mostraba un espíritu vibrante y seguro en principios humanos como **la virtud**, la generosidad, la honradez y la fuerza del trabajo.*

*Pág.216: (“Vd. JMA, ha tenido”) **la virtud** de la paciencia.*

*Pág. 252: Sabe que para actuar en un medio obrero debe de disponer de una serie de **virtudes** (la libertad, el desapego, el espíritu de servicio, la austeridad).*

*Pág. 404.: Se hace uno cooperativista por la **práctica de la virtud**..*

*Pág. 52: (sólo se puede ) entender su personalidad y obra adulta, fuertemente asociada a una noción capital de la vida campesina : **la virtud**.*

Y esto de las virtudes es tan antiguo como Platón (filósofo griego, maestro de Aristoteles que vivió 400 años antes de Cristo) que **definió cuatro virtudes humanas** principales (“cardinales”) : **prudencia, justicia, fortaleza y templanza**. Las demás, “cuelgan” de ellas, están interrelacionadas de tal manera que el cumplimiento de una influye en el cumplimiento del resto.

Cualquier otra virtud, participa de alguna manera de las 4 anteriores, por ejemplo:

- **La honradez** : participa de la justicia y la fortaleza.
- **La veracidad** : participa de la justicia.
- **La lealtad** : participa de la justicia y la fortaleza.
- **La perseverancia**: participa de la prudencia y la fortaleza
- **La diligencia** : participa de la fortaleza y de la templanza
- Y así, sucesivamente.

**Vamos a “medir”**, más abajo lo explicamos, **las virtudes de nuestros colaboradores** y una vez “sacada la primera fotografía” estableceremos un plan de acción personal para que cada colaborador, a lo largo de su vida profesional, llegue a **su máximo** posible de virtud....que eso es la **excelencia** (y así respondemos a la pregunta que nos hacíamos al final del apartado anterior).

¿Es posible “cuantificar” una virtud? (¿cuanta humildad tengo?, por ejemplo). No. Se trata de cualidades “intangibles”. Pero si uno es humilde, adquiere unas “habilidades” (por ejemplo: saber reconocer sus errores) y las “habilidades” sí que las podemos “medir”. En definitiva : la medición de una virtud la haremos a través de la medición de las habilidades que proporciona.

## 5.- ¿UN SUEÑO? ¿UNA UTOPIA?

Imaginemos que nos **metemos en una burbuja** y somos capaces por un momento de conseguir la excelencia de todos nuestros colaboradores en todas las virtudes, es decir, por ejemplo, :

- Saber tomar siempre las mejores decisiones en todas las áreas de la Empresa (**prudencia**)
- Cada colaborador está perfectamente encajado en lo suyo según sus habilidades y conocimientos y con gran satisfacción (**justicia**)
- Persevera hasta el final sin descanso en el cumplimiento de su misión sin desanimarse (**fortaleza**)
- Tiene un dominio de sí total teniendo controladas sus pasiones y emociones con gran paciencia (**templanza**) ,
- Y eso por parte de **todos** los trabajadores de la empresa.

¿Qué pasaría si esto ocurriera en la realidad?...Que seríamos **campeones mundiales**, no decimos campeones europeos, sino campeones mundiales.

¿Y esta utopía, este sueño, **este milagro, es posible**, se ha dado alguna vez?

Hubo un cura de pueblo que comenzó con un sueño y al cabo de unos cuantos años, el sueño lo convirtió en el grupo cooperativista mayor del mundo con 72.000 trabajadores y más de 100 empresas repartidas por muchas naciones incluida China. Ahí tenemos la realización de una utopía y de un sueño. **Los sueños a veces se cumplen... es cuestión de proponérselo.**

Ahora entendemos por qué JMA está ya camino de los altares pues una de las condiciones para ello, es demostrar que el candidato tuvo "**virtudes heroicas**"

A propósito, veamos algunos comentarios sacados de su biografía:

*p.399: Henry Desroche utilizó el término de Ulgoría (Ulgor+utopia) para describir la experiencia cooperativa de Mondragón. **Es la utopía hecha experiencia social.***

*Pag. 263: La juventud aprende que es posible **soñar.***

*Pag.287: **sin utopía**, decía, no había progreso .*

*"Pensamientos" N.º 488: "No poco o casi todo **lo realizado por el esfuerzo humano consciente** y responsable **ha sido en una primera instancia un bello ideal** y nada más"*

**Querer, es poder.** Einstein decía que la fuerza de voluntad era más potente que la bomba atómica. Ahí tenemos el reto. ¡Atrevámonos con la utopía! Tenemos que creer en lo que hoy (todavía) no es posible.

¡Pues vamos a por esas virtudes para llegar a ser "campeones" que eso es lo que finalmente pretendemos con la ED!

Pero antes de dar ese paso....

## 6.- UNAS NOTAS PARA LOS CREYENTES

Nuestra obligación como profesionales, humanamente hablando, es trabajar a tope, y dar de sí todo lo que uno pueda pues, entre otras cosas, para eso nos pagan.

Biografía pag 389: (JMA) era exigente consigo mismo y sus discípulos, hasta la EXTENUACIÓN

Dicho lo anterior, e independientemente de ello, vamos a comentar unas consideraciones adicionales para los que somos creyentes. Es fruto de nuestra propia experiencia.

En más de una ocasión en la vida profesional uno se encuentra en situaciones tales que “está a punto de tirar la toalla” porque “aquí todo el mundo se escaquea”, “otros escurren el bulto” “la gente sabe lo que tiene que hacer pero no lo hacen” “el único primo soy yo que estoy haciendo el tonto trabajando a tope y los demás de “rositas”, etc.

Los que somos creyentes tenemos la suerte, y el don ( gratuito), de que ante una situación de este tipo tenemos dónde “agarrarnos” : a las “**virtudes teologales**”, fe, esperanza y caridad. Y esto te anima a “seguir en la brecha” aunque estés solo. Y esta fuerza, gracia e impulso del Espíritu Santo **repercute en tu actuar humano y, por tanto, en el profesional.**

Estamos en una **fundación católica** por lo que es muy oportuno hablar directamente para el creyente católico. Las virtudes naturales son virtudes universales. No existe ninguna cultura que no reconozca el valor de las virtudes humanas de una manera o de otra, pero el que tiene la suerte de tener fe, debe **aprovecharse de la sinergia que la fe le ofrece.**

En definitiva, y digámoslo claro sin tapujos, la vida profesional en presencia de Cristo resucitado a través de la unión con Él por medio de la oración, **nos va a ayudar a cumplir con nuestra misión** aquí en la tierra cumpliendo con nuestra vocación profesional que tiene que ver con aquel mandato bíblico : “creced, multiplicaos, llenad la tierra y sometedla...”.

Cristo es el hombre pleno que posee todas las virtudes en grado eminente. En la medida en que nosotros aumentamos nuestra intensidad en las virtudes, nos parecemos más a Él. Y así Él estará más en nosotros y nosotros en Él. “Las virtudes son la mediación por la que Cristo toma forma en cada uno de nosotros”

“En Cristo vivimos, nos movemos y existimos” decía San Pablo. En el trabajo “estamos en Cristo” (“Él es más íntimo en nosotros que nosotros mismos”). No tenemos dos vidas, dos personalidades : la del trabajo y la del cristiano, sólo una (la del cristiano trabajando o la del trabajador cristiano). Esto nos obliga a la coherencia, al testimonio y a dar la cara.

Por otra parte una vida virtuosa debe ser alimentada por un motor espiritual, de lo contrario, sobreviene el “tedio de la virtud” (S.Agustín), y este tedio viene cuando muere la fe religiosa. Y así “no se le puede pedir que sea heróico como el marido que lucha por su esposa, el padre que lucha por sus hijos o el creyente que lucha por Dios.”

Y para finalizar este apartado, añadimos algunos pensamientos de José María Arizmendiarieta que nos ayudarán en este sentido. Los extraemos de su biografía:



pág. 580: “El factor económico, fundamental en su pensamiento y obra, no significa nada **si se desprende de su contenido espiritual**. Su obra empresarial estuvo siempre animada por una moral cristiana que conducía a una **exigente ética humanista**.”

pág. 358: “El mejor recurso del espíritu humano es la **fe en la Providencia divina** y la voluntad de santificarse con lo que se encuentra al alcance de uno”.

pág. 233: “Su obra (la de JMA) es la **recatolización del mundo del trabajo**”.

pag. 362: “Para formar cooperativas, hay que formar cooperativistas.....**obreros-empresarios cristianos**”

## **7.- ELEMENTOS PARA MEDIR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (ED)**

Cuando a veces no se cumplen las normas en la empresa (de seguridad, de calidad, otras...) algo que hemos experimentado como muy común es que se tiende a crear nuevas normas para “controlar el descontrol”. Nuestra opinión es que, en general, no es necesario añadir nuevas normas sino hacer cumplir las existentes, es decir, **crear el hábito** de su cumplimiento.

De nuevo, **volvemos a las virtudes**, que son precisamente los hábitos que se adquieren a base de repetición de acciones correspondientes a los valores (incidentalmente todo hábito nuevo que la persona adquiera, aparte de la satisfacción que eso conlleva, tiene la recompensa de **más tiempo disponible** para poder dedicarlo, por ejemplo, a ayudar a los demás).

Por lo dicho hasta ahora, **el mayor o menor grado de cumplimiento con las virtudes, serán nuestros indicadores** que nos medirán la buena, o mala, profesionalidad de cada colaborador.

Vamos a dividir cada virtud en habilidades (10 habilidades) a llevar a cabo por cada profesional en la empresa, habilidades que cada uno cumplirá con una determinada “intensidad” que el jefe la medirá de manera subjetiva de 1 a 10, de acuerdo con las pautas que se indican más abajo.

Las virtudes que vamos a “medir” son las principales: **prudencia, justicia, fortaleza y templanza**. En teoría con esto nos bastaría, pues el resto es una combinación de ellas, pero nos ha parecido oportuno extraer de ellas, además, (aunque suponga una cierta redundancia pero opinamos que merece la pena) dos virtudes más: **la humildad y la actitud**.

Hemos añadido **la humildad** pues nos parece que es la “madre de todas las virtudes” y **la actitud** porque de cara a la acción en la empresa es de vital importancia.

Definiremos muy brevemente lo que significa cada virtud y detallaremos cada una de las habilidades que tienen que ver con la vida profesional.

Pero antes de dar este paso, vamos a abrir un paréntesis

## **8.- SI QUIERES QUE FRACASE LA EMPRESA, AQUÍ TIENES LA RECETA**

Ponemos un ejemplo extremo para destacar el “mensaje” a dar: Si un líder es soberbio, no razona ni escucha, ni atiende ni consulta, ni tiene paciencia, trata mal a las personas, se irrita, no comunica (¿”rara avis”?), en definitiva, anda muy mal de virtudes, mal asunto, aunque se trate de una persona muy inteligente, resuelva problemas o sea el “hijo del jefe”.

Ese “estilo de liderazgo” contagia como una fruta podrida en el frutero y tarde o temprano, la “contaminación” en el resto de personas, estará asegurada.

**Con la ED pretendemos** que en la empresa no se produzca nunca tal situación, al contrario, pretendemos que nuestra gente sea ejemplo de virtudes y todos **lleguen a la excelencia**.

Alguien podría preguntar: ¿Y con esta excelencia tenemos la garantía de éxito asegurada? ¿Llegaremos a ser “campeones”? Ciertamente no lo podemos asegurar (puede haber factores externos decisivos influyentes), pero lo que sí podemos decir es que actuar como lo indicado más arriba a lo largo del tiempo, es **garantía segura de fracaso**.

De ahí la importancia del tema que nos ocupa.

Y con esto, cerramos el paréntesis y empezamos con las virtudes y sus acciones.

## **9.- ¿PARA QUÉ PERSONAS DE LA EMPRESA ES VÁLIDO ESTE MODELO DE ED?**

Este modelo, como decimos, está basado en las virtudes humanas y éstas son UNIVERSALES para toda persona, por tanto, el modelo vale, en principio, para aplicarlo a TODO empleado y a todos los niveles. Esta es la ventaja del presente modelo frente a otros posibles de ED.

Sin embargo en el apartado 2 decíamos que esta ED no es aplicable a la “mano de obra directa”. Esto es así porque las “habilidades”, de las que hablamos más abajo, que representan a las virtudes, son diferentes para ese nivel. Habría que plantear otras “habilidades” para la “mano de obra directa”, que no es el objetivo del presente estudio. Lo será de otro.

## **10.- MEDICION DE LAS VIRTUDES MORALES HUMANAS**

### **Notas preliminares**

Decía Einstein que “la ciencia que no mide, no progresa”, pues bien, vamos a intentar “medir” algo complicado : **cómo progresa cada virtud en cada profesional** de la empresa.

En primer lugar, definiremos **qué entendemos por cada virtud**, y para ello nos basaremos en la bibliografía. La forma de cómo valorarla, la indicamos en el apartado 10.

En segundo lugar, desglosaremos cada virtud en **varias habilidades** y valorándolas mediremos la “cuantía” global de cada virtud.

Hemos elegido 10 habilidades por cada virtud. Podrían haber sido menos, o más. A nosotros nos han parecido suficientes y, además, con ese número es más fácil hacer un cálculo medio y global.

Queremos incidir en que con este ejercicio, no estamos haciendo un juicio moral de la persona, sino una **evaluación de la aplicación** de virtudes en el ámbito profesional.

La descripción de virtudes que hacemos a continuación la podemos comparar con un árbol y sus ramas: cada virtud es un árbol que tiene 10 ramas. Cada rama tiene una singularidad respecto a las demás aunque todas ellas emergen de un tronco común. Cada rama tiene su **matiz distinto** respecto a las demás que lo resaltaremos con **letra negrita**.

Así respondemos a la pregunta que uno se podría hacer: ¿Esta acción no es parecida a la anterior o a la siguiente? Sí, pero tiene un **“matiz”** diferente a valorar. Esta pregunta nos la podemos hacer también en comparación con habilidades de otras virtudes, pues como ya hemos indicado : **todas las virtudes están interrelacionadas** y por tanto tienen algo en común.

Una vez más decimos que lo que relatamos a continuación es fruto de **nuestra experiencia** de décadas de trabajo como profesionales en la empresa, no como “consultores” ajenos a la empresa que no lo “viven” en sus carnes. También hemos echado mano de la **bibliografía**.

*“Pensamientos” N.º 366: “La reforma de la estructura de la empresa es tan necesaria como lo es una **reforma de las actitudes morales** de los hombres que la integran”*

Hemos llegado al **“corazón” de la ED**, al momento clave: vamos a proceder a hacer un intento de valoración “cuantitativa” de cada virtud. Pero antes hablemos de:

### **10.0.- EL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE UNA VIRTUD**

Hemos comentado más arriba que la virtud es un hábito. Para adquirir un hábito, se necesitan, fundamentalmente, dos cosas : fuerza de voluntad (**querer** adquirirlo) y **repetición** de actos. No es cosa fácil. Nos explicamos mejor con un ejemplo: Cómo se aprende a conducir.

Podemos decir que uno ha aprendido a conducir cuando ya ha adquirido ese hábito, es decir, cuando puede ir con su coche al trabajo y mientras manipula los mandos, el embrague, el volante puede estar pensando en el problema que debe resolver cuando llegue a la oficina sin “pensar” en los movimientos de manos y piernas que está haciendo en el momento de la conducción.

Sin embargo, para llegar a ese hábito hemos pasado por un proceso (¿de meses?) donde se nos “calaba” y paraba el motor, donde le dábamos al acelerador y al embrague al mismo tiempo y el motor se nos aceleraba, donde era imposible arrancar en cuesta y donde, finalmente, no éramos capaces de aparcar el coche marcha atrás porque no sabíamos qué hacer con el volante.

A base de paciencia y tesón pudimos aprender y hoy nos parece lo más fácil del mundo. Pues bien, ese hábito lo podemos subdividir en diversas **habilidades** : arranque; manejo de los mandos con la mano; manejo de los mandos con los pies; aparcamiento del coche...Y cada acción tiene su especificidad y “matiz” correspondiente.

En nuestro ejemplo, el “hábito de conducir” será la “virtud” de las que vamos a hablar a continuación y que las vamos a **desglosar en habilidades** con su **“matiz”** de igual manera que con el hábito de la conducción.

*JMA: Nuestra lealtad a los principios requiere decisión y habilidad en la aplicación de los mismos.*

### 10.1.- Virtud moral de la **PRUDENCIA**

**“Es el hábito de juzgar rectamente. Nos capacita para decidir bien”.**

(“El valor de la persona, como profesional, está en sus decisiones”)

*Biografía Pág. 580: (para entender la vida de JMA hay un concepto común en toda ella:) **La verdad.***

#### **Habilidades para su Evaluación**

Pru-1.-Antes de tomar una decisión de cierta relevancia, **escucha** con empatía y consulta con sus colaboradores para informarse bien.

Pru-2.- Evalúa la fiabilidad de la fuente : **distingue** en su escucha entre hechos y opiniones.

Pru-3.-**Reflexiona** sobre los diferentes puntos de vista procediendo a un razonamiento objetivo. Asimismo, le interesa el “para qué” de las cosas

Pru-4.-**Decide y ejecuta en el tiempo adecuado** sin dejarse llevar por prejuicios ni preferencias personales.

Pru-5.- **El aspecto ético**, basado en las virtudes, está presente en sus decisiones.

Pru-6.- Sabe que no siempre hay seguridad en la toma de la decisión adecuada, por lo que emplea también, en caso necesario, una buena **dosis de intuición** basada en su experiencia.

Pru-7.- Tiene pasión por **conocer la verdad** de las situaciones, es decir, busca de forma sincera y desinteresada desvelar siempre la verdad objetiva de las cosas.

Pru-8.- Su **misión y la misión de la empresa están presentes** cuando toma una decisión.

Pru-9.- Argumenta y persuade, razonadamente, sabe seguir un proceso de seducción y conquista de tal manera que **convence** para hacer lo que objetivamente es bueno para la Empresa.

Pru-10.-- Decide en busca del **interés de sus colaboradores** más que por su propio interés, satisfaciendo las necesidades personales y profesionales de los mismos.

### 10.2.- Virtud moral de la **JUSTICIA**

**“Es el hábito de dar a cada uno lo suyo, lo que le corresponde”.**

*Biografía Pág.329:” Expone su ideal de educación integral en...el sentido de la responsabilidad y de la **justicia** ..”.*

#### **Habilidades para su evaluación**

Jus-1.- Actúa con **equidad**, sin favoritismos, no tratando a todos igual (no hay dos personas iguales) sino lo que le corresponde a cada uno por lo que se merece y/o por lo que realmente necesita (no caprichos) .

Jus-2.- Esta disponible para **servir a los demás** de manera solidaria, no siendo éste un simple sentimiento, sino una actuación, de corazón, basada en sus virtudes..

Jus-3.- Hace **lo que debe, no lo que quiere**, con diligencia.

Jus-4.- Cumple con las **normas, reglamentos y/o leyes** aplicables legal y profesionalmente a la empresa.

Jus-5.- **Coopera** en aquello que se dirige al bien común de todos en la empresa.

Jus-6.- **Ama** a sus colaboradores y aplica aquello de “haz con el otro lo que te gustaría que te hicieran a ti” buscando el bien de la persona y de la empresa.

Jus-7.- **Crea un ambiente** de buen humor y alegría auténtica entre sus colaboradores.

Jus-8.- **Alaba, o censura** al colaborador por sus buenos, o malos, resultados, de una forma sincera y en su justa medida, de manera que en ambos casos sea motivante. Juzga actos, no personas.

Jus-9.- **Delega** en sus colaboradores aquello para lo que están capacitados. Controla, pero deja actuar.

Jus-10.-**Se exige** a sí mismo el que más. Se le nota que se esfuerza en ser virtuoso e irradia hacia los demás dicho esfuerzo.

### 10.3.- Virtud moral de la **FORTALEZA**

***“Es el hábito que capacita para hacer siempre el bien a pesar de las dificultades”.***

*Biografía Pág..405 **La solidaridad** bien sentida de los componentes de nuestras cooperativas es la **fortaleza** de estas.*

#### **Habilidades para su evaluación**

For-1.- **Es paciente** en su trabajo: sabe esperar, soporta las contrariedades sin perder la serenidad, no se irrita.

For-2.- **Tesón, perseverancia y tenacidad** son los valores que expresan su actividad profesional, actúa con coraje frente a la adversidad.

For-3.- **Es firme y fiel** a sus compromisos y a las decisiones tomadas, a pesar de las dificultades y de los obstáculos.

For-4.- En su trabajo diario, **consigue cumplir objetivos** porque en su actuación está dispuesto a afrontar el riesgo del fracaso.

For-5.- Saca **provecho de sus errores**; no “mira hacia atrás” sino que avanza y se perfecciona sabiendo que no hacerlo significa retroceder.

For-6.- Hace todo lo posible por **cumplir con la misión** a él encomendada, bajo cualquier circunstancia.

For-7.- **Actúa con valentía**, no con temeridad.

For-8.- Actúa con **disciplina** para hacer las cosas bien , plantando cara a la pereza y a la rutina.

For-9.-**Induce a la acción** a sus colaboradores, hacia abajo y hacia arriba. Es un “motor” interior.

For-10.- Su **sentido de la fortaleza** podría resumirse en el siguiente lema : “si luchas, puedes perder, pero si no luchas, estas perdido”

#### 10.4.- Virtud moral de la **TEMPLANZA**

**“Es el hábito del dominio de sí y que procura el equilibrio de la actuación personal”.**

*Biografía Pág.329: Expone su ideal de educación integral en ..el dominio de las pasiones (**templanza**),...*

#### **Habilidades para su evaluación**

Tem-1.- **Está motivado** e induce a los colaboradores a su motivación.

Tem-2.-**Vive con serenidad** los conflictos que se le presentan, tratando de dar soluciones e irradiando serenidad en su ambiente.

Tem-3.- Colabora con sus cualidades personales para impulsar en sí mismo y en los demás la **excelencia profesional**, es decir, hacer las cosas bien, a la primera, siempre y todos.

Tem-4.- **Inspira confianza**,( porque la da), en los colaboradores pues son conscientes de su deseo de servirles.

Tem-5.-Tiene un gran **sentido del deber** porque tiene claro el bien al que aspira.

Tem-6.- **Es austero** y se autocontrola, sabiendo que las emociones y pasiones deben supeditarse a los principios y valores a través de la inteligencia y la voluntad.

Tem-7.- Es **desprendido** en su darse a los demás

Tem-8.- **Interioriza los trabajos asignados**, los piensa con el corazón y los asume como negocio propio actuando en consecuencia.

Tem-9.- Actúa con **“autoridad”**, porque él es el primero que se exige así mismo, antes que a los demás.

Tem-10.-Tiene carácter y sabe, excepcionalmente, **reprender con justicia** cuando es razonable y conveniente, en preservación de la misión y del bien común de la empresa.

### 10.5.-Virtud moral de la **HUMILDAD**

**“Es el hábito de vivir en la verdad”**

*Biografía Pág 100: (se fijaba mucho en) la santificación del trabajo, y los valores que debían ir asociados a él como la **humildad** y el esfuerzo.*

*Biografía Pág 112: JMA era un hombre incapaz de **hacer alarde** de sus virtudes.*

#### **Habilidades para su evaluación**

Hum-1.- **Reconoce sus debilidades**, defectos y errores.

Hum-2.- **Da la razón a los demás** cuando observa que la tienen, no se obstina en su propia opinión.

Hum-3.- **Se muestra como es**, con sus cualidades, pero sin pretensiones ni arrogancias.

Hum-4.- Sabe reírse de sí mismo, **no se da importancia**.

Hum-5.- Atiende con un interés sincero para encontrar **la verdad de su interlocutor**.

Hum-6.- Se alegra **poniendo “la medalla” a otros**, aunque también le podría corresponder a él.

Hum-7.- **Dice la verdad** (“conformidad entre lo que son las cosas y lo que comenta de ellas”),

Hum-8.- Trata bien y por igual a todos, sabiendo que todos son importantes, los de arriba y los de abajo, **sin acepción de personas**.

Hum-9.- Su sencillez le sirve para **aproximarse más** a sus colaboradores y a sus necesidades personales y profesionales.

Hum-10.- Tiene un **liderazgo natural** que arrastra, en especial por ser humilde, **honrado y honesto**.

### 10.6.- Virtud moral de la **ACTITUD**

**“Es el hábito de la disposición de la voluntad hacia el bien personal y común”.**

*“...Estoy convencido de que la vida es 10% de lo que me pasa a mi y 90% de cómo reacciono ante ella. **Somos responsables de nuestra actitud** (Charles Swindoll)*

*“Pensamientos” N ° 161 : “Los problemas que constatamos no tienen solución mientras no cambiemos radicalmente de actitud.*

*“Nada ha cambiado, excepto mi actitud...por eso, todo ha cambiado” (Antonio de Mello, S.J.)*

### **Habilidades para su evaluación**

Act-1.- **Actúa como cooperativista** (trabajador-empresario) entregado en cuerpo y alma como vocación: con creatividad, solidaridad, respeto, sinceridad y cuidando con destreza los medios puestos a su alcance.

Act-2.- Asume su propio **desarrollo**, en aptitudes (habilidades técnico-profesionales) y en actitudes (virtudes personales).

Act-3.- **Fomenta la iniciativa y la curiosidad** (“miradas” hechas desde diferentes puntos de vista) en su entorno, por el bien de la empresa.

Act-4.- **Sabe transmitir un “soplo de esperanza”** en las dificultades. De pensamiento positivo. Contagia alegría. Afronta el futuro con optimismo.

Act-5.- Se adapta no sólo al cambio sino a la **“velocidad del cambio”**. Está en situación de aprendizaje continuo.

Act-6.-Considera su trabajo como un **desafío personal** y actúa en consecuencia.

Act-7.- Acude puntual a las **reuniones**: va al “grano”, no se va “por las ramas” y **propone soluciones** a los problemas que se plantean.

Act-8.- **Su comunicación** es clara, concreta y precisa.

Act-9.- Tiende a hacer las **cosas fáciles, simples**, no las complica, no las burocratiza.

Act-10.- Se preocupa por los **detalles**, de todo tipo, para terminar bien los trabajos

**Insistimos:** de igual manera que en el ejemplo de más arriba respecto a la conducción del coche decíamos que lo subdividíamos en habilidades y que cada una tenía su **“matiz”**, lo mismo pasa con las virtudes. Podría parecer que hay acciones que se repiten pero se distinguen por su “matiz”.

Por ejemplo: Si nos fijamos en las 4 primeras habilidades de la **prudencia** vemos que en relación a la **“toma de una decisión”** en la 1ª acción, está el matiz de la **“escucha”**, en la 2ª el de **“distingue”**, en la 3ª el de **“reflexiona”** y en la 4ª el de **“decide”**. Todas son importantes en la profesión y las hemos separado (en general, el “matiz” viene dado por las letras en **negrita**)

### **11.- FORMA DE EVALUAR CADA HABILIDAD**

Quien hace la evaluación, en principio, es el jefe correspondiente del colaborador.



**El jefe hace la evaluación** según su criterio personal y posteriormente lo comentará con su colaborador en la llamada “Reunión de Evaluación” de la que hablamos más abajo.

Lo explicamos con un ejemplo. Supongamos que queremos hacer la evaluación de la virtud de la prudencia y nos vamos a la acción titulada *Pru-1.-Antes de tomar una decisión de cierta relevancia, **escucha con empatía** y consulta con sus colaboradores para informarse bien.*

Los diferentes grados de valoración, hechos por el jefe, de mejor a peor podrían ser :

- Si **siempre** lo hace : **Sobresaliente** : (se valora con un 10, 9’5 , ó 9 . El “casi siempre” también entraría dentro de este apartado).
- Si lo hace **frecuentemente** **Notable** : un 7 u 8
- Si lo hace **a veces** **Aprobado** : un 5 o 6
- No lo hace **nunca o casi nunca** **Suspense** : un 0, 1, 2, 3, ó 4

Y así con todas las habilidades. Al final se hace una media para cada virtud (media de las 10 acciones) y una media global entre todas las virtudes, de tal manera que cada colaborador resultará finalmente con una “nota” global, una vez al año.

Siguiendo con el ejemplo de la conducción tendríamos : un suspenso en la primera semana, un aprobado cuando ya manejo bien los mandos, un notable cuando he aprendido a arrancar en cuesta y a aparcar, un sobresaliente cuando he aprobado el examen y me manejo en la carretera y un “cum laudem” cuando, además, cumplo **todas** las normas de tráfico.

De igual manera se hará la valoración de las acciones de las virtudes: en la primera que se haga, el jefe asignará la “nota” que crea oportuna a su modo de ver. Al siguiente año que se haga la ED, comparará con la nota anterior y en función de que haya mejorado, o empeorado, le asignará la nueva nota...y así sucesivamente

El jefe debe dar la puntuación de la forma más objetiva posible aunque nunca estará exenta de subjetividad pues es un punto de vista personal, pero es importante resaltar que este “error de objetividad” no es demasiado importante, por varias razones:

- Si sobre una acción concreta que se valora por primera vez la puntuación es de un 6, o de un 8, esto es la “foto” de ese momento. No es ni mejor ni peor el colaborador por haber hecho una valoración, simplemente hemos sacado una “foto cuantitativa” de su evaluación en ese momento.
- Lo importante no es la “nota” absoluta, sino su evolución a lo largo del tiempo. Si el 6 se convierte en un 7 al año siguiente (variación +17%) , o el 8 en un 9 (+12%) lo importante no es la variación absoluta 6 al 7 ó 8 al 9, sino que en ambos casos ha mejorado, (> 10%), que quizás era el objetivo propuesto el año anterior.
- Supongamos que a Pepe un año su jefe le pone un 9 en una acción y a Juan un 6. Al año siguiente a Pepe le pone un 8 y a Juan un 7. A pesar de que Pepe ha sacado en el siguiente año mejor “nota” que Juan, a Pepe se le da un “tirón de orejas”, por bajar y a Juan un “enhorabuena”, por subir. Lo que importa es la variación, la “mejora continua”.
- **Nota:** Hemos comparado dos personas para resaltar que lo importante es la evolución en el tiempo. No es aconsejable “comparar personas”, hay que comparar a uno consigo mismo. La clave está en que **cada uno mejore** a lo largo del tiempo.

Al final, en el anexo adjuntamos un **registro para valorar todas las virtudes**.

Llegados a este punto queremos hacer una aclaración importante :

## **12.- ACTIVIDADES “OBLIGATORIAS” Y “VOLUNTARIAS”**

Decíamos más arriba (punto 3.) que el objetivo de la ED era el de “mejorar las cualidades personales y profesionales” del colaborador, pues vamos a hacer un comentario al respecto.

Si vemos un anuncio pidiendo un profesional, las exigencias suelen ser : un determinado **nivel académico**, años de **experiencia**, conocimiento de las **nuevas tecnologías**, conocimientos de **idiomas**, etc. Después, uno pasa por varias entrevistas y finalmente es elegido, o rechazado.

El elegido está **obligado** a lo anterior en su práctica diaria, pero hay acciones a las que no se le puede **obligar** (se salen de los “títulos exigibles”). Por ejemplo: “obligarle” a que sea alegre, entusiasta, creativo, solidario, respetuoso, sincero, noble, servicial, disponible, cooperativo, honesto, paciente, fiel, valiente, comunicativo, austero, con iniciativa, etc.

Las anteriores acciones son **voluntarias** , son producto de cualidades personales que se tienen o no. Estas cualidades no nos las da ni el título académico ni la experiencia y, sin embargo, son **fundamentales** para el éxito de la empresa, pueden **“marcar la diferencia”** con respecto a nuestra competencia.

Estas son las cualidades que debe tener todo cooperativista y que si no las tiene o anda flojo en ellas, son las que se promocionan e impulsan con la ED. **He aquí meridianamente claro el propósito de la Evaluación del Desarrollo (ED)**.

## **13- REUNIÓN DE EVALUACIÓN**

Todos, sin excepción, vivimos sedientos de ser tratados bien, con cercanía emocional y limpieza de intención, es decir, tenemos "**necesidad de afecto**", pues bien , esta reunión es una oportunidad, una más, para mostrarlo. **¡¡Decisiva oportunidad!!**

Es importante que el jefe que evalúa **sea ejemplo de cumplimiento** de virtudes pues así tendrá **más fuerza moral** para exigir (mas “autoridad”, aparte del “poder” por ser jefe). **Si esto no ocurriese perdería totalmente su credibilidad**. El colaborador pensaría que todo es “fachada” y sería una auténtica devaluación de la herramienta que se convertiría en simple burocracia.

Esta reunión, **es un “examen” no sólo al colaborador sino también a su jefe** pues se la debe preparar muy bien y justificar el por qué de las puntuaciones que da. Es también un “entrenamiento” para el jefe que se deberá fijar a lo largo del año en todas las acciones para posteriormente poder evaluarlas correctamente.

Antes de la reunión de evaluación, el evaluado podría realizar su autoevaluación (ver apartado 15) para después, en la reunión, comparar con el evaluador los dos resultados y ver sus coincidencias y diferencias. Esto será útil para la realización del plan de desarrollo pues así, desde dos puntos de vista distintos, se podrán iluminar campos de mejora.

Los que **tenemos experiencia** de haberla hecho durante años constatamos que esta reunión, bien dirigida, es una **muy buena herramienta de motivación**. Si no salimos de ella motivados, tanto el colaborador como su jefe, hemos perdido una buena oportunidad.

Vamos a dar, a continuación, unas pautas para la reunión que, por otra parte, son de sentido común.

Para hacer una “valoración” no hace falta esperar a la reunión anual. Se puede hacer cuantas veces se crea oportuno de una manera informal a lo largo del año. La reunión anual es para dejar una constancia escrita, ver la evolución profesional a lo largo del tiempo, así como para proponer unos objetivos de actuación para el futuro.

Aspectos recomendables para la reunión que sugerimos:

- Cuando decimos que el jefe se la debe preparar, decimos que se ha debido  **fijar a lo largo del año en las habilidades (todas) de las virtudes** a las que posteriormente él va a poner una nota. El colaborador tiene derecho a saber por qué se le pone un 4, o un 9, en una habilidad concreta.
- Primero, abordar los **aspectos positivos** reflejados en la ED. Si decimos “muy bien”, el colaborador tiene que “sentir” que se es sincero, que no es una simple palabra, un adorno, y la mejor manera es mostrarlo con datos concretos de actuación.
- También hay que hablar de lo “a mejorar” con varias condiciones:
  - 1.- Decir **la verdad** tal y como es. No hablar de opiniones sino de hechos concretos sucedidos, inapelables. No tratamos de juzgar personas, sino actuaciones.
  - 2.- **Amar** al colaborador y que él **se sienta amado** por su jefe, como decíamos más arriba hablando de la virtud de la justicia. Esto creará un ambiente de confianza mutua. (**“El motor de la vida que desata el dinamismo de la acción, es el amor”**)
  - 3.- En el diálogo sobre estos aspectos negativos, si se sabe hacer con **empatía, educación y caridad**, el colaborador reaccionará positivamente.
  - 4.- El jefe oirá también el **punto de vista del colaborador**. Es posible que también el jefe deba variar en algún aspecto su opinión.
  - 5.- **No es necesario hablar de todas las acciones a mejorar** constatadas en el impreso de la ED. La razón es que si logramos mejorar, por ejemplo, en una de las virtudes, esta mejora “arrastrará” al resto porque **están “interconectadas”** (como cuando tiras de un racimo de cerezas: las dos primeras arrastran a las demás).
  - 6.- Finalmente, el evaluador debe tratar de despertar en el evaluado, **el gusto por lo que hace**, así como **implicarle** en su formación y progreso.
- Al final, debemos fijar dos tipos de objetivos : general y particular. **El objetivo general** es que para la próxima evaluación anual su “nota media general” debe mejorar respecto a la actual (incluso se podría hablar de un cierto %, como objetivo general)

- El **objetivo particular (el plan de acción)** es fijarnos en unas **pocas** acciones a mejorar, concretándolas de común acuerdo con el colaborador y por escrito. Básicamente, dicho plan debería responder a estas dos siguientes preguntas:
  - ¿En qué debo mejorar?
  - ¿Qué tareas debo emprender para ello?

“Pensamientos” N ° 180 : “La transformación no se hace con los brazos sino primero con las ideas y **los planes de acción**”

Esta reunión anual no es una “pérdida de tiempo” sino una “buena inversión”, que puede durar, incluso, varias horas. Además, es una manera de demostrar que eso de que “**el capital más importante de la empresa son las personas**”, va en serio pues le dedicamos su tiempo.

Al finalizar la reunión se le debería necesariamente dar una copia de la ED al colaborador para que también a él le sirva de pauta a seguir a lo largo del siguiente año.

Y finalmente una última cuestión : ¿Conviene que los resultados de la evaluación estén vinculados a la retribución? ¿al recorrido profesional? ¿a ambos? ¿a ninguno? Cada empresa debería de plantearse estas posibilidades de acuerdo con su política retributiva

“Si tratas a la persona tal y como es, la haces peor. Si la tratas tal y como podría llegar a ser, la haces mejor” (J.W.Goethe, escritor alemán)

#### **14.- CREAR UN “BUEN AMBIENTE”**

El jefe que evalúa a un colaborador debe fijarse a lo largo del año, para hacer una adecuada ED, en todas las habilidades (“matices”, diríamos) de todas las virtudes descritas (son 60 en total) y esto le obliga a fijarse mucho en las personas, **dedicar una gran parte de su tiempo a ellas**, pues luego tiene que valorarlas objetivamente, en verdad y con conocimiento de causa.

Esta labor del jefe implica: adentrarse en la personalidad de sus colaboradores, satisfacer sus necesidades, ponerse al servicio de sus necesidades (no de sus caprichos), crear un ambiente personal y de equipo. Esto es un buen aprendizaje para él mismo (cuando uno enseña, el que más aprende es el profesor) y para crear un ambiente de amistad y confianza entre todos.

Abundamos en el tema con un ejemplo. Si queremos que un tallo de una planta en el tiesto crezca, no podemos hacerlo a base de tirar de él hacia arriba con las manos; lo conseguiremos si ponemos una buena tierra, la abonamos, la regamos, ponemos el tiesto en la orientación hacia el sol adecuada, etc. Así el tallo crecerá “solo”.

Así pasa con la motivación de las personas para que crezcan en virtudes. **No podemos motivar**, debemos **crear el ambiente adecuado** para que se “automotiven”. Esto **se pretende con la ED**.

Por parte del colaborador, si uno sabe que va a ser “examinado”, en la ED, en su grado de solidaridad, por ejemplo, procurará ser solidario y con el tiempo se convertirá en hábito y lo interiorizará... y así con el resto de virtudes.

#### **15.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO “HACIA ARRIBA”**

Al jefe también hay que pedirle que mejore sus virtudes humanas y, además, así debe dar ejemplo. El ejemplo y el testimonio, “arrastran” mucho más que las palabras. ¡¡Siempre es así!!

En cuanto a la valoración del jefe, una práctica que ya **se está haciendo** en algunas empresas es la siguiente:

- Se trata de valorar al jefe por parte de sus colaboradores manteniendo la confidencialidad de quién hace la valoración. (esto se puede hacer cuando el jefe tiene aproximadamente 5 o más colaboradores).
- Cada colaborador realiza la ED del jefe de una forma honesta y objetiva, con el mismo impreso pero sin poner el nombre de quien lo hace.
- El impreso relleno se introduce por parte de todos los colaboradores del mismo jefe en una misma urna.
- El jefe abre la urna y analiza todos las ED que le han hecho y les emplaza para una reunión: proyecta en una pantalla ante ellos el resumen de todas las ED de sus colaboradores (con las notas medias) y hace su autocrítica delante de ellos:
  - En primer lugar hace un comentario sobre los aspectos positivos señalados por los colaboradores.
  - A continuación, hace un comentario sobre los aspectos que le han indicado debe mejorar y se propone a sí mismo unos objetivos de mejora ante sus colaboradores.
  - Hace otros comentarios:
    - Si se ha sorprendido, o no, por alguno de los resultados expuestos tanto positivos como a los de “a mejorar”.
    - Quizás lo indicado por la “media” de sus colaboradores es la misma opinión que él mismo tiene sobre sí mismo.
    - O tiene, en principio, una opinión sobre sí mismo diferente a la de sus colaboradores pero que eso le va a servir para meditarlo pues puede ser que no esté dando la impresión que él tiene sobre sí mismo.
    - O cualquier otro comentario que se le ocurra.

Haciendo esta ED “hacia arriba” se está mandando un doble mensaje subliminal : que el jefe **practica la humildad** (“madre de todas las virtudes”) y que está dando un testimonio de que esto de “conquistar” la **adquisición de las virtudes** por parte de todos, y también de la dirección, va en serio.

El jefe superior del jefe evaluado, debería conocer el resultado final de esta “evaluación hacia arriba” que le hacen sus subordinados.

Y finalmente,

## **16.- LA ED COMO “AUTO-EXAMEN” DE CONCIENCIA PROFESIONAL**

*“La vida, sin examen, no vale la pena ser vivida” (Sócrates).*

Proponemos un paso más : la ED se puede utilizar de manera individual para “medir” cada uno personalmente el progreso que va haciendo a lo largo de su vida profesional.

Se puede poner uno “ante el espejo” e ir anotando la puntuación de la ED que le das al que ves. Hay que hacerlo de una forma honesta, **en conciencia, como cooperativista** y lo más objetiva posible, volverlo a hacer al cabo de un año para ver su progreso y actuar en consecuencia. ¡¡Muy sano, recomendable y útil!!

*Biografía pág 482 (JMA): ... el cooperativismo es un estado de conciencia ...”*

*Biografía pág.467: ...(se trata de) la movilización de las conciencias.*

*“Pensamientos”. N ° 28 : “La clave de todo proceso de transformación está en la conciencia”*

Esto del “Auto-examen” suena a “examen de conciencia” de los Ejercicios Espirituales del gran santo vasco que fue Íñigo de Loyola (San Ignacio) y del que JMA era gran seguidor como denota este comentario que es de mucha actualidad para hoy:

*Biografía Pág.-260: “Tenia gran confianza en la capacidad regeneradora de los ejercicios espirituales, pues era testigo de cómo regresaban muchos obreros de estas tandas “.*

## **17.- OTRAS EVALUACIONES ADICIONALES “PARA NOTA”**

Si uno quiere seguir dando pasos para llegar a la perfección (tiene su vida profesional por delante), podría “soportar” tres tipos de ED simultáneamente :

- 1.- La que te hace tu jefe.
- 2.- La que te hacen los que dependen de ti.
- 3.- La que te haces tú a ti mismo.

Evidentemente para que los resultados tengan un valor objetivo y uno no trate de engañarse a sí mismo, las tres EDs deben hacerse sin conocerse la una a la otra.

Sería bueno hacerse las siguientes comparaciones : la 3 con la 1 y la 3 con la 2. Una vez hechas las comparaciones pueden darse tres casos:

A.- Que al hacer las comparaciones, haya puntuaciones de virtudes coincidentes. Esto significaría que la visión que sobre ti tienen tu jefe o tus colaboradores ( depende de cual sea la comparación que estés analizando), es análoga a la que tú tienes sobre ti mismo. Si es así, ¡Enhorabuena!, pues denota que te conoces bien a ti mismo y ¡adelante con tu plan de progreso!

B.- Puede ocurrir que haya valoraciones que estén por encima de las que tú has hecho: Buena noticia (has sido exigente y humilde contigo mismo), pero te has infravalorado y debes reflexionar. Decíamos que la humildad es “la verdad” : no se trata **sólo** de darse “golpes de pecho”, sino reconocer también tus logros obtenidos. Y también debes hacer tu plan de progreso.

C.- En aquellas virtudes donde te has valorado por encima de la de tu jefe, o de tus colaboradores, tendrás que hacerte otro tipo de reflexión pues te has sobrevalorado. Diríamos que no te conoces bien a tí mismo pues los demás no te ven como tú te ves: Deberás hacer un ejercicio de humildad, ver las causas de ello y hacerte el plan de progreso correspondiente. ¡¡**Reflexionar con humildad sin resquemor!!**

Finalmente dejar constancia de lo que muchos autores destacan: La lucha más difícil es la que cada uno debe hacer contra y a favor de sí mismo. Pero no hay que desanimarse, tienes tu vida profesional por delante para mejorar...merece la pena y resulta a todas luces necesario.

“Pensamientos” N° 381 : “Todos los tiempos son malos para quienes **se dejan avasallar** por las circunstancias”.

“Pensamientos” N° 413: “Los cooperativistas tienen que ser auténticos **luchadores** “

## **18.- IMPORTANTE**

Toda esta sistemática que hemos elaborado, no es para aplicarla “ya” : debemos tener en cuenta que somos la máquina más complicada que se “resiste mucho al cambio” y se debe ir “step by step”, que dirían los anglosajones. “Vísteme despacio que tengo prisa”. No hay que atragantarse, es malo para la salud, calma. **Habría que hacer un plan** a corto, medio y largo plazo.

Puede ser que esta sistemática encaje mal con la actual cultura de la empresa o **no sea del agrado de todos** pues se trataría, según algunos, de “sacar los trapos sucios y ver las interioridades personales”. Nada más lejos de la realidad, pues la finalidad es simplemente promover la mejora personal y profesional. Hay que estar dispuesto a ello, aunque “escueza”

“Para que un árbol crezca más y sea más robusto, todos los años se le poda algo y esta poda puede “escocer” pero es sano para su salud.

Para que haya “encaje” entre la actual cultura de empresa y la ED y el cambio no sea brusco, se debería empezar **desde la alta dirección, hacia abajo**, programando 3 fases : primer escalón jerárquico, mandos intermedios y mandos directos (un año para cada fase al comienzo). Si la ED también se hace “hacia arriba” (punto 14) , mejor, pues se daría ejemplo.

Importante: No se trata de hacer la ED **una vez al año y olvidarse** hasta el año siguiente, no. Esto sería un descrédito del sistema y entonces sería mejor no hacerla. A lo largo del año, tanto el jefe como el evaluado deben fijarse ( y ayudarse) en el progreso de las “habilidades” para seguir mejorando a lo largo del año y constatar el mismo en la siguiente ED.

“Pensamientos” N.º 366: “La reforma de la estructura de la empresa es tan necesaria como lo es una **reforma de las actitudes morales** de los hombres que la integran”

## **19.- ¿ES PERTINENTE HOY EN DÍA ESTA ED?**

Creemos que es una pregunta interesante, pues todo puede ser muy bonito pero no apropiado para “hoy”.

Sí es apropiado en nuestra opinión. Lo comentamos.

El **Modelo Inclusivo Participativo de Empresa**, como se ha dicho, se basa en tres pilares:

- La comunicación.
- La formación, y el
- Sistema de participación en resultados.

Cuando se habla de **formación** en general se refiere a las “competencias profesionales”: mejorar en innovación, en economía circular, en técnicas informáticas, comerciales, nuevas tecnologías, en idiomas, etc. En definitiva se trata de que el profesional sea cada vez más “apto” profesionalmente : **formamos en aptitud**.

¿Y qué pasa con la formación en **actitud**? ¿Quién se preocupa **formalmente** de la formación en **actitud**? Nos parece que ésta no sólo es importante, sino **definitiva**. Dejemos que nos lo diga *Charles Swindoll (que ya lo hemos citado más arriba)*

*“...no podemos cambiar el pasado o el hecho de que la gente actúe de una manera u otra. Lo único que podemos hacer es jugar con lo que tenemos y ahí es donde debe desarrollarse nuestra **actitud**. Estoy convencido que la vida es 10% de lo que me pasa a mi y 90% de cómo reacciono ante ella. **“Somos responsables de nuestra actitud”**”.*

Pues bien, con la ED, lo que pretendemos es precisamente **la formación** de todos los colaboradores, **en esa actitud**, pues todo lo que sea mejorar en virtudes, influye en la actitud,

... por tanto es muy pertinente hoy esta ED.

*BIOGRAFÍA sobre JMA, pag 374: Comentario de un colaborador suyo: “Algo que suele sorprender a algunos empresarios es la vertiente humanística que le debíamos a D. José María porque no podíamos disociar **nuestra actitud empresarial** de una filosofía, de un concepto, de una ideología después del contacto que habíamos tenido con él”.*

Si, si es pertinente promover el crecimiento de la persona que hoy llega al mundo laboral sin los “básicos” de voluntad, reciedumbre, honradez, ilusión, espíritu de sacrificio, etc. pero sobre todo ignorante del sentido del trabajo, de la entrega generosa en servicio a los demás e ignorante, incluso, del sentido de la propia vida.

## **20.- INFLUENCIA EN LA SOCIEDAD QUE NOS RODEA**

“Pensamientos” N ° 418: “Debemos tener presente los fines de nuestro compromiso: la **humanización de la economía**”

En el **MODELO INCLUSIVO PARTICIPATIVO DE EMPRESA** se comenta que se debe “mejorar la empresa para mejorar la sociedad”



En definitiva se trata de influir positivamente en la sociedad circundante pero **¿esto cómo se lleva a cabo? ¿Cómo se concreta?**

Si queremos mejorar la sociedad que nos circunda el primer principio es : **ser mejores nosotros mismos y después irradiar** esta mejoría fundamentalmente a través del ejemplo a los demás: familia, vecinos, amigos, colegas y resto de la sociedad circundante.

El reto es: transformar la sociedad transformando las personas de nuestra empresa; por “contagio”, por su testimonio.

Precisamente con el desarrollo de la ED lo que pretendemos es que nuestros colaboradores se transformen **adquiriendo hábitos de perfección humana** como son las virtudes y así cumplir con el principio que hemos comentado.

Biografía pág 344:.... “las empresas sociales que éste generó (JMA) destinadas a **transformar la sociedad** por medio de la **cooperación**

(“El liderazgo virtuoso” pág.18): “La virtud no es algo que se cultiva ante todo para tener eficacia en lo que se hace; se cultiva la virtud en primer lugar para **ser mejor persona**”.

(idem, pág. 117 “ La virtud es un hábito estable que **da unidad a nuestro comportamiento**. La persona virtuosa no lleva una doble vida”

Y así, con este “grano de arena”, contribuimos a la mejora de la sociedad circundante.

## **21.- TERMINANDO YA**

En Mayo 2022 se dio el premio Arizmendiarieta a la Empresa Navarra SEINSA CORPORATION que tenía como lema

**¡¡ NUESTRA GENTE ----- NUESTRO ÉXITO !!**

Pues bien, esto es lo que pretendemos con la ED : tratar de hacer progresar a nuestros colaboradores hasta su **máxima cima personal y profesional** y así conseguiremos que sea verdad el slogan citado de SEINSA para toda la Corporación.

## **22.- Y FINALIZAMOS CON “BROCHE DE ORO”**

A **Rafa Nadal** no hace falta presentarle. Practica las virtudes, de las que hemos hablado, de manera excelente, sobresaliente, vamos a verlo:

- **Prudencia** (“capacidad para decidir”: dónde colocar bien la “bola”, ese es su “trabajo”)
- **Justicia** (“dar a cada uno lo suyo”: da un abrazo al contrincante, gane o pierda).
- **Fortaleza** (¿quién duda de ella en su caso?; la física y, sobre todo, la mental)
- **Templanza** (“dominio de sí mismo” en todo momento del partido... y después).
- **Humildad** (es un “fuera de serie”, pero sencillo, cercano, no se cree más que nadie)
- **Actitud positiva** (¿quién lo duda? Su lema es : “¡Vamos!”).

Es un “campeón”, es “campeón del mundo” (número 1 durante mucho tiempo). Pero... no ha venido de “otra galaxia”... pertenece a la nuestra. El único “milagro” que ha protagonizado es el de potenciar su voluntad, una voluntad de hierro: practica las virtudes de manera excepcional, excelente, sobresaliente, **y POR ESO** es campeón mundial.

Sí que es verdad que Rafa tiene innatas unas grandes habilidades físicas, y esto evidentemente le ayuda, pero estamos convencidos de que habrá también otros tenistas con esas habilidades, o parecidas, incluso mejores, pero que no han sabido llevar sus **virtudes al nivel sobresaliente** como Rafa Nadal y por tanto no son campeones...

**...Ahí está la clave, llevar las virtudes al “sobresaliente cum laude” PARA TODOS.**

Y nuestros trabajadores ¿Por qué no **intentamos** que lleguen **todos** al “**sobresaliente cum laude**”? ¿Por qué no nos lo proponemos? ...Depende de nosotros. Querer es poder, decíamos más arriba.

Y nadie puede decir que sea imposible pues, siguiendo el ejemplo de más arriba, si hemos podido adquirir el hábito de la conducción, (**porque lo hemos querido**) también podemos adquirir el resto de hábitos, es decir, de virtudes (**pero lo tenemos que querer**).

Y eso es precisamente lo que pretendemos impulsar con nuestra Evaluación del Desempeño.

**¡¡Un gran reto para toda una vida profesional!!**

Somos libres para elegir, está a nuestro alcance hacer de nosotros, individualmente y en conjunto como cooperativistas y como empresa lo que queramos ser: **¡elijamos lo mejor!**

Pues... **¡Ánimo y al toro!**

Y para acabar ya definitivamente, así como hemos empezado este trabajo con una frase de JMA, lo hemos “regado” también con otras frases, terminaremos de la misma manera en su honor.

- “Pensamientos”, N ° 106 : (debemos tener un gran)... **espíritu de superación”**
- “Pensamientos” N ° 321: “Hay que renovar las herramientas y las máquinas, pero sobre todo hay que **renovar la mentalidad de los hombres**”
- “Pensamientos relacionados con la empresa” : “Tenemos **mucho que reflexionar**, mucho que rectificar, mucho que madurar. Siempre queda un paso más que dar”.

Dado en Bilbao a 14 de septiembre de 2022, día de la Exaltación de la Santa Cruz.

Antonio Girbau Ortega  
Ingeniero Industrial y miembro de la Fundación. Con la colaboración del  
**“GRUPO PROFESIONAL EXCELENCIA” (GPE)**

**23.- NOTAS ADICIONALES**

Junto con este escrito se adjunta una **hoja Excell** donde viene el registro para anotar las puntuaciones dadas en la ED para cada habilidad de cada virtud y para cada colaborador. Hay una pestaña para cada una de las virtudes.

La vida profesional, como la vida misma, es una **batalla diaria hacia la perfección**, hacia la excelencia. Es un “remar a menudo contracorriente” de tal manera que si dejamos de hacerlo “nos lleva la corriente” hacia atrás y así la **evaluación** se convertiría en una “**devaluación**”.

En nuestra opinión, **sería un error** introducir esta sistemática **sin dar una amplia explicación** a todos del por qué se hace, para qué se hace y cómo se hace. Habría que reunir a los interesados para explicarles cada una de las acciones que se van a valorar y ampliárselas de manera verbal. Por otra parte este solo hecho, ya sería un comienzo de formación en “actitudes”.

**Estamos abiertos a esta colaboración de forma desinteresada.**

## **24.- BIBLIOGRAFIA**

- Biografía de José María Arizmendiarieta. Por Fernando Molina .
- Pensamientos de Arizmendiarieta para el Siglo XXI
- Ser Persona. Curso de Ética. Germain Grisez – Russell Shaw.
- Liderazgo Virtuoso. Alexandre Havard.
- Gustav Kaeser Training International
- Catecismo de la Iglesia Católica.
- Las virtudes fundamentales. Josef Pieper
- Paradigmas del Liderazgo. Claves de la dirección de personas
- Pedagogía y Virtudes. Edit. Didaskalos
- El líder que llevas dentro. Juanma Roca. Alienta Editorial

-----

Antes de presentar este modelo al Presidente de la Fundación Arizmendiarieta, hemos realizado una encuesta confidencial entre varios profesionales que han trabajado, o que trabajan, en diferentes áreas de la vida laboral: desde un empresario hasta un oficial de la armada pasando por varios técnicos superiores del mundo de la industria, del comercio y de la banca.

Globalmente han considerado positivo este modelo (incluimos al final sus comentarios positivos), pero también han presentado sus dudas sobre temas concretos del modelo que las comentamos a continuación. Finalmente decir que hemos incluido en el modelo sugerencias de ellos.

## **25.- RESPUESTA A ACLARACIONES**

### **1ª ACLARACIÓN**

“....Con respecto al método en sí, lo veo difícil de llevar a la práctica porque hay que evaluar muchas cosas (demasiadas creo) que son complicadas de valorar por ser subjetivas: empatía, prudencia, diligencia... la verdad es que poner una nota a cada uno de estos puntos es difícil...”

**RESPUESTA:**

Para responder correctamente a esta objeción, la vamos a dividir en cuatro partes:

**1.1.- “Lo veo difícil”**

Efectivamente, es difícil: nadie ha dicho que esto sea cosa fácil, está claro.

En las charlas que daba en mi empresa sobre lo que nosotros, como profesionales, debemos hacer en nuestro trabajo yo les solía insistir : “hay que hacer todo lo posible y...una parte de lo imposible”.

Leo una noticia en EL CORREO (14/8/2022,) sobre el 50 aniversario del “accidente de los Andes” (cayó un avión, murieron varios y el resto supervivieron 70 días llegando a comer carne humana de los muertos). Antonio Zerbino (un superviviente), dice : “Todo aquello me enseñó que lo imposible no existe....para vivir había que luchar y hacer lo que hiciera falta, sin excusas”.

Así que si “lo imposible no existe”, menos existe “lo difícil”. Un slogan en la oficina técnica de mi empresa, donde se hacían estudios de nuevos proyectos, con mucha gracia decía: “ Lo imposible lo hacemos de inmediato, para lo difícil tardamos un poco más”

“Lo difícil” es un acicate para el profesional, es una barrera a saltar, es un reto a superar, así que bienvenido sea “lo difícil”.

**1.2.- “Hay que evaluar muchas cosas (demasiadas creo)...**

Efectivamente, son muchas cosas las que hay que evaluar. Concretamente, 60. (6 virtudes x 10 acciones/virtud = 60).

Pero...¿son importantes las personas, si o no? Pues si lo son, dediquémosles tiempo. Seamos coherentes.

En mi empresa me exigían dedicar el 60 % (si, el 60%) de mi tiempo a las personas, a nuestros colaboradores: a conocerles, a resolver sus problemas (incluso personales si nos lo pedían; yo a veces hacía de “confesor”), a motivarles, a ilusionarles, a “empujarles” . Con esta dedicación de tiempo, actitud y entrega, podemos evaluar a lo largo del año tranquilamente las 60 acciones.

**1,3.- “...(cosas) que son complicadas de valorar por ser subjetivas (empatía, prudencia, diligencia..)...”**

Podíamos concluir con lo dicho en el 1.1. pero vamos a añadir algo más.

Si algo consideramos importante en nuestra vida, aunque sea difícil, pondremos “toda la carne en el asador” y lo resolvemos. Con esto pasa lo mismo.

Pero...¿realmente es importante que nuestros trabajadores adquieran la virtud en el nivel máximo al que ellos puedan llegar?

Pongamos dos ejemplos de la historia.

Blas de Lezo, vasco guipuzcoano, venció a los ingleses en la batalla de Cartagena de Indias. Ellos eran 300 y los ingleses 6.000 (20 veces más). Gracias a su inteligencia en las estratagemas, su tesón por la victoria y la estratagema final, que hizo espantar al enemigo, ganó la batalla. ¿Cuál fue su “arma favorita”? Fueron varias:

- Las decisiones inéditas y de engaño al enemigo que supo adoptar Blas de Lezo en todo momento (**Prudencia**)
- Su disposición inquebrantable hacia la victoria en cada día que pasaba (**Fortaleza**)
- Su invencible aliento de ánimo suyo y que supo transmitir a sus soldados (**Templanza**)
- Su valiente estado de ánimo permanente (**Actitud**)

En definitiva, le salvó sus virtudes. Y con esta “arma” consiguió ganar una batalla que la tenía “perdida” (los ingleses estaban ya acuñando monedas de “su” victoria: “vendieron la piel del oso antes de cazarlo”) y que ha supuesto que hoy haya más de 500 millones de personas que hablen en castellano y que de otra manera, hablarían en inglés. Este vasco, cambió la historia.

Otro ejemplo: el Imperio Romano. Sus generales en las campañas por el mundo conocido, llevaban el honor y las virtudes de Roma en su cuerpo. Ellos, eran “Roma”. Y así fue durante siglos, sin embargo fueron vencidos por los “bárbaros”, ¿por qué? Porque sus vicios, la corrupción y posteriores intrigas internas minaron su moral. En definitiva, perdieron sus virtudes.

Así como la buena práctica genera un hábito (virtud), la mala práctica, genera un mal hábito (vicio). Para San Agustín, el “éxito de Roma se encontraba en la virtud”

Por otro lado, 12 apóstoles “inútiles”, sin cultura y analfabetos algunos de ellos, consiguieron que la Iglesia Católica lleve ya 21 siglos, cosa que no lo ha conseguido ninguna institución. ¿Y todo ello por qué? Por sus **virtudes en grado heroico** (así constan en sus causas de beatificación). La Roma fuerte, sucumbió. La Iglesia pobre y débil, vence. En todo ello, están en juego las virtudes.

Último ejemplo: la caída del Imperio Soviético de la U.R.S.S. El vicio y la corrupción dentro del partido comunista y sus dirigentes (por tanto, la pérdida de virtudes) propició en gran parte que cayera el “muro de Berlín” y con él, el comunismo del que Honecker (Presidente de la antigua República Democrática Alemana,) había dicho: “el comunismo en Rusia pedurará 1.000 años”.

Siendo las virtudes tan importantes para la victoria de una empresa ¿no merece la pena tratar de que su gente alcance la mayor cota? ¿Y cómo lo sabremos si no la “medimos”? Einstein decía: “toda ciencia que no se mida, no progresa”. ¿Por qué no nos esforzamos? En el modelo hay una propuesta de “medir” esta subjetividad.

#### 1.4.- “...la verdad es que poner una nota a cada uno de estos puntos es difícil...”

Esta parte final de la objeción está ya contestada en los puntos anteriores

### 2ª ACLARACIÓN

*“...sobre todo (es complicado hacer la ED) una vez al año. Se indica que se podría hacer más de una vez pero la realidad es que es muy difícil hacer más de una porque, no te da la vida...”*

#### RESPUESTA:

De igual manera que en el caso anterior, vamos a dividir la objeción en varias partes:

### 2.1.- “...(es complicado) hacer la ED una vez al año...”

En el apartado 2., del modelo decimos : “La ED es una “medición” periódica (normalmente anual) del **desarrollo personal y, por tanto, profesional** de las personas de la Empresa hecha de una manera formal y escrita y que finaliza en un plan de mejora continua personal y profesional”.

Si hablamos del “desarrollo personal y profesional”, estamos en el medio y largo plazo. Se trata de que cuando uno lleve ya varios años en la empresa se pueda decir de él que “esta persona realmente ha mejorado” o, lo contrario, pero de una forma “profesional”.

Hacer una evaluación con una cadencia de más de un año, no nos parece lógica ni oportuna. Dedicarle unas horas por persona al año no nos parece excesivo, teniendo en cuenta la importancia que tiene el tema. (en mi empresa se hacía alrededor del cumpleaños de cada colaborador; es una manera de no concentrar todas al final del año)

### 2.2.- “...(en el modelo) se indica que se podría hacer más de una vez al año...”

Cuando decimos (modelo, apartado 12) que “se puede hacer (la ED) cuantas veces se crea oportuno de una manera informal a lo largo del año” significamos que si vemos en nuestro colaborador, por ejemplo, algo a corregir, que no esperemos a la reunión de evaluación a comentarlo, pues a veces hacerlo “en caliente” es más oportuno, sin esperar mas.

Otra cosa es que en la reunión de evaluación cuando se afirma algo bueno, o a corregir, de un colaborador, hay que decirlo con objetividad, es decir con datos y estos datos pueden ser situaciones concretas de las que en su momento ya se hablaron pero que se traen a colación en dicha reunión para corroborar que lo que se dice tiene una base sólida y no es imaginaria.

### 2.3.- “...porque no te da la vida...”

Esta es una frase muy típica de quien anda muy liado, tiene mucho que hacer, y no le da para todo. En estas situaciones cada uno hace lo que cree más prioritario y deja en segundo término lo que cree es más secundario. ¿Y la ED es prioritaria o secundaria?

A nivel de directores de empresa es muy típica la frase : “El capital más importante de esta empresa son las personas”...Y a continuación algo que es 100% dedicado unicamente a las personas, como es la ED, no tenemos tiempo hacerlo.

¿Es coherente esta manera de actuar? ¿ ¿Esto no va más en la línea de que pronunciamos esa frase cuando queremos dar una imagen de empresa pero, en el fondo, con los hechos estamos diciendo que no nos lo creemos? ¿No habría que hacer una reflexión seria a nivel de dirección?

## 3ª ACLARACIÓN

“ ..También se dice que lo importante no es la nota en sí, sino la progresión; pero creo que esto es también difícil, ya que valorar si durante este año has sido más o menos prudente o empático con respecto al pasado es complejo...”

**RESPUESTA:**

Vamos a aclarar la respuesta con un ejemplo.

Imaginemos la primera de las acciones de la primera virtud:

*“Pru-1.-Antes de tomar una decisión de cierta relevancia, **escucha** con empatía y consulta con sus colaboradores para informarse bien”.*

Imaginemos que tenemos un colaborador que tiene por costumbre que mientras hablas con él, no te deja terminar la frase y te contesta sin haberse enterado realmente de la pregunta que le haces (algo que ocurre con frecuencia), es decir, no escucha o escucha mal.

En la primera “reunión de evaluación” le hemos puesto un 4 en la acción Pru-1 y justificamos el “suspense” con datos objetivos de situaciones concretas que se han vivido entre el jefe y él. El jefe no le ha puesto un 0, ni un 1, ni un 2, ni un 3, porque efectivamente es una persona que falla bastante en el grado de escucha pero no tanto como para ponerle un cero.

Una de las conclusiones que acuerda con el colaborador es que “debe procurar mejorar en este aspecto”. Al año siguiente le vuelve a hacer la siguiente ED. Durante el año, el jefe también le ha insistido prudentemente en este tema cuando se ha presentado la coyuntura a lo largo del citado año.

Al hacer la siguiente ED pasado un año, le pone un 6, porque ha notado su mejoría, ha visto que se ha esforzado y aunque todavía no llega al “notable” (los hábitos no cambian en un plis plas) sin embargo para el jefe ha supuesto una mejora importante ( 50% aproximadamente) respecto al año anterior y por eso se lleva el 6.

Por otra parte, al ser el mismo jefe el que ha hecho las dos ED, el efecto del “error por subjetividad” queda muy atenuado al ser la misma persona que hace la ED; pues si el jefe tiende a valorar por lo bajo, por ejemplo, también tendrá esa misma tendencia en la 2ª ED y por tanto los “errores” quedan minimizados y lo que vale es que “ha subido 2 puntos” (del 4 al 6), ha mejorado.

Si el jefe no es el mismo, debería haber comunicación entre jefes para minimizar al máximo el error de subjetividad.

Y así sucesivamente. ¿Es esto complicado? Diríamos que la primera vez que se hace es algo complicado pero cuando ya se han hecho unas cuantas ED el tema se torna sencillo. Esto es lo que dice la experiencia.

**4ª ACLARACIÓN**

*“...considero fundamental hacer mucho hincapié en la necesidad de hacer estas evaluaciones con total claridad .... con sinceridad, bien dirigidas, etc.”*

*“Estoy seguro que si se hacen bien no serán del agrado de todos y, ...escocerá a algunos. Pero, si se hacen mal, no servirán para nada, en el mejor de los casos porque en la mayoría servirían para desmotivar.”*

*“Mi experiencia, en los últimos años y en las últimas entidades en las que he trabajado, ha sido que las evaluaciones que se hacían anualmente eran percibidas por los colaboradores de forma muy negativa. La opinión general era que no servían para nada y que venían dirigidas desde arriba con indicaciones sobre puntuaciones máximas y mínimas que no se podían rebasar en ningún caso, etc”.*

*“Esto hacía que ni los mandos intermedios que teníamos que evaluar, ni los evaluados, creyéramos en la utilidad de la evaluación y se convertía en un mero trámite, en muchos casos muy desmotivador.*

## RESPUESTA

Esta objeción nos parece muy importante : o se hace bien la ED, con transparencia, sinceridad, verdad y honestidad, dedicándole el tiempo adecuado, o...mejor es no hacerla. Se trata de una muy buena “herramienta”... si se utiliza bien, En caso contrario es como si una llave inglesa la utilizamos como martillo : no clavará bien, y, encima, se estropeará la llave.

Digámoslo claro: aquí tiene un papel decisivo la dirección de la Empresa, el director. Este, podría utilizar esta “nueva era” en la que estamos viviendo (pandemia, guerra de Ucrania, inflación, crisis energética, etc.) para aprovechar la oportunidad de reorientar su ED si la hace, o para implantarla.

Hay empresas que no hacen ED; otras la hacen mal (como indica el profesional que ha redactado la 4ª aclaración)... pero ahora se nos presenta la situación de hacerla bien, de hacerla para “sobresaliente cum laude”, para llegar a ser “campeones” en nuestro mercado, para llegar a ser “los primeros”, pero para esto se necesita una “decisión decidida y firme” por parte de la dirección.

El que escribe esto, ha tenido la suerte de trabajar durante 40 años en una empresa con muy buen liderazgo, donde se aplicaba la ED (también “hacia arriba”), que se ha esforzado en aplicar esta “filosofía” a todos los niveles y cuyo resultado final era que en el mercado teníamos fama de ser “empresa low cost”, es decir, con mínimo costo de producción y, por tanto, buen margen de beneficio.

Una buena manera de demostrar la sinceridad de querer hacer bien la ED por parte de la dirección, sería que, al mismo tiempo, se aplicase también la “evaluación hacia arriba”.

## 5ª ACLARACIÓN

*“...( El modelo ED) Me suena un tanto **utópico** por la situación actual de la sociedad y la falta de valores que hay, pero por supuesto que lo veo 100% aplicable en el mundo empresarial, ahora bien aplicarlo a rajatabla sería un trabajo muy costoso”.*

## RESPUESTA

La empresa está en crisis en general ( y la sociedad) y de valores/virtudes, en particular. Por otra parte, no podemos pretender mejorar los resultados actuales si seguimos haciendo lo mismo todos los días. Debemos cambiar lo que hacemos si queremos mejorar los resultados.



¿Nuestra propuesta de cambio es una utopía? ¡Pues adelante con la utopía! También eran “utopía” los pensamientos de JMA cuando empezó y hoy tiene en su haber más de 100 empresas y más de 70.000 trabajadores en todo el mundo. ¡Viva la utopía!

Respecto al modelo no se puede “*aplicarlo a rajatabla*”, evidentemente . Se debería hacer lo que este mismo objetor dice en su escrito : “*...Llevado a la práctica primero habría que empezar con los mandos directivos e ir comunicándolo en cascada hacia los mandos intermedios y resto de personal, pero eso ya será otra difícil tarea...*”

## 6ª ACLARACIÓN

*“...Desde un punto de vista riguroso de RRHH la cuestión más delicada que veo yo es **cómo medir o evaluar una virtud**. No me parece tan fácil como lo indicas en el manual. Una habilidad o competencia es totalmente medible porque tenemos los medios y las pruebas, se tienen hechos. Sin embargo las virtudes aunque son visibles son más difíciles de medir”*

### RESPUESTA

Si queremos medir el estado de salud de una persona, usamos el termómetro. Si nos sale mayor de 36º, decimos que tiene “fiebre”, pero esta pueden ser de unas décimas, o llegar a 40º. En cualquier caso, las medidas a tomar son diferentes en función del resultado de la medición.

¿Tenemos un “virtuómetro” que mida la “salud virtuosa” de la persona y que en función del resultado de la medición podamos tomar las medidas adecuadas? Pues...de eso se trata. Debemos hacer un esfuerzo en “medir” para poder tomar las acciones adecuadas en función de la medición.

La virtud, lo hemos dicho, es un hábito; por tanto, “medir” una virtud es medir un hábito.

Ponemos un ejemplo: Cómo “medir” la virtud de una “buena conducción de un coche” (que es un hábito). El concepto : “buena conducción”, es un “ente” que lo debemos concretar en una serie de acciones o “habilidades” medibles que si se adquieren podemos concluir que la persona es “buena conductora”.

Las acciones de la “virtud de la conducción” podrían ser :

- Saber manejar coordinadamente el embrague, la marcha y el acelerador
- Saber arrancar en cuesta.
- Saber aparcar marcha atrás, etc.

En un momento determinado del aprendizaje una persona podría tener una buena coordinación (un 9, sobresaliente ), no saber todavía arrancar en cuesta (un 2, todavía suspenso) y conocer medianamente el aparcamiento hacia atrás (un 6, un aprobado).

Pues esto es lo que hemos hecho con la valoración de las virtudes : al concepto “Prudencia” lo hemos desglosado en 10 habilidades a cada una de las cuales hay que ponerle una nota ; el concepto “Justicia” en otras 10 y así sucesivamente.

La objeción básica podría estar en el “atino” en saber elegir las 10 habilidades desglosadas por cada virtud y que el conjunto de ellas realmente la representen : podrían ser más, podrían ser menos o podrían ser otras.

Por algo hay que empezar, aunque sea imperfecto, y es lo que hemos hecho.

Razonemos de otra manera : “olvidémos” por un momento las virtudes y fijémonos sólo en las 60 habilidades elegidas en total. Imaginémos a todos los empleados de la empresa sacando un “sobresaliente” en todas ellas. ¿No seguirían siendo “campeones mundiales” si esto se llevase a cabo realmente? ¿No serían realmente competitivos?

Dejémonos, pues, de “disquisiciones metafísicas” y de pérdidas de tiempo investigando si se trata de “galgos o podencos”. Está en juego la supervivencia de la empresa. Probemos el modelo, hagamos una prueba (¿1 año?) eligiendo un grupo y al final “corrijamos el tiro” si fuera necesario, pero sigamos adelante. Alguien dijo que “la peor decisión es no tomar ninguna”.

¿Que a pesar de todo a tí no te gusta el enfoque basado en virtudes? Pues tranquilo, no te preocupes: borra los títulos de virtudes pero mantén las 60 habilidades que serán otros tantos “mojones” que delimitarán el camino que llevará a la empresa a la supervivencia y, después, al éxito.

Finalmente decir que hay un principio general de actuación de las personas que es que cuando se pone un control para que lleven a cabo una acción, la cosa mejora por ese simple hecho. Cuando vamos por una carretera y vemos un radar fijo de limitación de velocidad, todos los coches que pasan por allí bajan su velocidad. Pues así pasará con los “60 controles”.

En cuanto a la “medición” de cada acción de las virtudes, tomemos como ejemplo:

- El hábito de “saber escuchar” (Prudencia : Pru-1)
- El hábito de “servir a los demás” (Justicia : Just-2)
- El hábito de “ser paciente” (Fortaleza : For-1)
- Etc.

¿Es tan complicado para el jefe que evalúa a sus colaboradores con quien está trabajando permanentemente, y por tanto les conoce (o les debe conocer y esforzarse en conocerles más), y decir que Pepe “no sabe escuchar” (y le pone un suspenso, un 2), Juan es “tremendamente servicial” (y le pone un 9) y Felipe es bastante paciente (y le pone un 7) y así sucesivamente?

Pues así evaluamos los hábitos y, por tanto, las virtudes.

Un dato a título informativo: La forma y estructura de este modelo no son nuevas, funciona en algunas empresas. Lo que sí es nuevo y pensamos que es algo inédito es el fondo del modelo, el **enfoque basado en virtudes**. Nosotros estamos convencidos de la “bondad” del sistema y pensamos que llevado a cabo **con seriedad y disciplina** pueda dar mucho fruto para la empresa.

## 7ª ACLARACIÓN

*“...¿Se puede “medir” el grado de virtud de una persona con un número? ¿No es tratar a la persona como una máquina? ¿no es “cosificarla”?...*

## RESPUESTA

Si te miras al espejo antes y después de afeitarte , ves una mejora en la “estética”. El espejo no “crea” la mejora, sino que la “refleja”. Eso hace el modelo : el incremento en el número refleja la mejora en la virtud, no pretende más. De igual manera, también, que el termómetro es un reflejo de tu estado de salud, no tiene pretensiones de dar más explicaciones.

El valor de una virtud no es cuantificable, pero sí su reflejo, su consecuencia y esto es lo que hemos cuantificado en la ED.

## 26.- COMENTARIOS HACIA EL MODELO

Destacamos los comentarios positivos hacia el modelo expuestos por los mismos que han puesto las anteriores objeciones.

*“...El método me parece muy bueno, ya que pone en el centro de la empresa a la persona, y a los objetivos económicos los muestra como consecuencia de conseguir que las personas sean mejores personas a través del modelo de las virtudes humanas y cristianas...Creo que este enfoque es el mejor desde todos los puntos de vista.*

*“...Me ha encantado. Creo, que puede ser de gran utilidad en el mundo del trabajo en cualquier ámbito industrial o comercial, y por supuesto, en la organización cooperativista....”*

*“Lo primero mi más sincera enhorabuena, creo que está fenomenal, me ha encantado...”*

*“...Me parece una manual de competencias muy acertado..... lo veo 100% aplicable en el mundo empresarial,...”*

*“...En cuanto a la definición, al desarrollo y al análisis de cada virtud está muy bien trabajado de igual modo que lo está la tabla excel para medir cada una de ellas. Es una auténtico manual del evaluación del desempeño. Y las virtudes están muy bien incluidas dentro de cada competencia. ...En cualquier caso está muy bien elaborado”*

*“...Lo dicho, enhorabuena, es un gran manual de evaluación del desempeño con las competencias que se quieren desarrollar...”*

*“He leído el escrito. Creo que está muy bien explicado...”*

*“Lo primero daros la enhorabuena por el excelente trabajo realizado. No me ha costado nada leerlo con atención y veo muy difícil que se pueda mejorar...”*

*“...Veo el trabajo difícilmente mejorable ...”*

*“...Me ha parecido una idea muy buena y muy adecuada para los tiempos que corren por la necesidad de rescatar las virtudes en un momento histórico de crisis de la persona y de crisis del sentido de la existencia”.*

*“...he realizado la lectura y análisis del excelente trabajo mencionado en el epígrafe. Había verdaderamente poco para añadir o corregir, pero me he permitido modestamente aportar algunas cosas”...*

## 27.- PARA EL LIDER QUE DEBA TOMAR LA DECISIÓN

Algunas consideraciones a modo de “decálogo”:

- 1.- Si ya tienes implantado en tu empresa un modelo de ED **y funciona**, pues ¡adelante! Olvídate de este.
- 2.- Si no lo tienes, o lo tienes pero “no funciona”,...**¡Este es tu modelo!** (“es de sabios el rectificar”)
- 3.- **Hoy, es “el momento oportuno”**. Estamos en un “cambio de era” (inflación galopante, energía por las nubes, suministro energético complicado, guerra de Ucrania, materias primas en las estrellas, etc.).
- 4.- “I have a dream” decía Martin Luter King. Tu tienes un “dream”: llevar a tu gente a la excelencia ...**es un sueño**. Un sueño es conseguir algo por encima de tus fuerzas, pero confiando en Dios se puede conseguir, como lo hizo JMA.
- 5.-¿Sigues pensando que el **“activo más importante de tu compañía es tu gente”**? Pues demuéstalo implantando esta ED sin olvidar la “evaluación hacia arriba”.
- 6.- ¿Qué mejor **“ventaja competitiva”** que tener trabajadores de superior calidad humana (objetivo de la ED) que los de tu competencia? ¡Atrévete! Está en tus manos...si quieres.
- 7.- **“Tus obras, son tus mensajes”** ....”por sus frutos los conoceréis”
- 8.- Reinvéntate lo más rápidamente posible. Hay que sentirse artífice de algo grande. **Ama a tu gente** y a tu empresa como a ti mismo.
- 9.- “El líder no fracasa por la acción, sino por la omisión”. **Lucha** con determinación, garra, fuerza, coraje, no cejes en tu empeño...y lo conseguirás.
- 10.- Si alguna de las “habilidades” citadas no se adaptan a tus circunstancias, dínoslo y las adaptamos, te ayudaremos . La implantación de este modelo no se hace en un “plis plas”, también aquí te podemos ayudar. Estamos acostumbrados a “torear en la arena” no a ver “los toros desde la barrera”. Somos profesionales que hemos vivido, sufrido y disfrutado en nuestra actividad empresarial durante muchos años.

Bilbao, 14 de setiembre del 2022