

FORMACIÓN PROFESIONAL · RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA · UNIDAD 7

Desempeño, promoción y reconocimiento

Nexo crea un puesto de coordinación de expedientes: D01 saca 3,7 y D02, 3,8. ¿Asciende la nota más alta? Separa el valor del puesto, el desempeño de la persona y la retribución.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Valorar puestos de trabajo y reconocer trabajos de igual valor.
- Evaluar el desempeño con criterios conocidos, anclajes y evidencias.
- Detectar los sesgos que deforman una evaluación.
- Organizar una promoción interna transparente.
- Diseñar incentivos e interpretar datos retributivos y de brecha salarial con sus límites.

SITUACIÓN DE PARTIDA

¿Se valora mi trabajo o las horas que me ven aquí?

Lunes 01/03/2027. Nexo crea un puesto de **coordinación de expedientes** y quiere cubrirlo con una promoción interna. Han pedido participar dos personas, codificadas **D01** y **D02**.

La coordinación propone usar la evaluación del desempeño de 2026 (caso **DES01**) y, de paso, premiar con **200 €** a quien más expedientes cierre cada trimestre.

Samira, que trabaja a media jornada, pregunta: *«¿Se valora mi trabajo o las horas que me ven aquí?»*. Y la dirección pide una primera lectura de una pequeña base de salarios por sexo (caso **RET01**).

❓ **¿Puede valer lo mismo un puesto de oficina que uno de atención al público?**

❓ **¿Quién trabaja mejor: quien más horas está o quien mejor lo hace?**

❓ **¿Debe ascender siempre quien tiene mejor evaluación?**

❓ **Si las mujeres de una empresa cobran de media menos que los hombres, ¿hay discriminación?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

7.1 Valoración de puestos de trabajo

7.2 Evaluación del desempeño

7.3 Sesgos y equidad en la evaluación

7.4 Promoción y carrera profesional

7.5 Retribución, incentivos y brecha salarial

¿Aquí ascienden los que se quedan?


Compañero

¿Ya te vas? Aquí los que ascienden son los que se quedan.

¿Se valora mi trabajo o las horas que me ven aquí?


Samira


Elena

Definamos primero qué resultados y conductas necesitamos. Y tus objetivos, a tu jornada.

Vale. Calibramos con ejemplos, no con quién apaga la luz.


Darío

CLAVE

Separa tres cosas: el valor del **puesto**, el desempeño de la **persona** y la **retribución**.

Mirar el puesto entero o descomponerlo en factores



No analíticos

La **jerarquización** ordena los puestos; la **clasificación** los encaja en grupos definidos, como los de un convenio.

VS



Analíticos

La **comparación de factores** y la **puntuación por factores**, la más usada porque deja rastro de cada decisión.

CLAVE

Se valora el **puesto**, no a la persona que lo ocupa: qué exige, no quién lo hace.

Dos puestos distintos, 64 puntos cada uno

FACTOR (PESO)	A · APOYO DOCUMENTAL	B · ATENCIÓN A PERSONAS USUARIAS
Competencias (35 %)	4	3
Esfuerzo (20 %)	3	4
Responsabilidad (30 %)	3	3
Condiciones de trabajo (15 %)	2	3
Puntos (sobre 100)	(4×35 + 3×20 + 3×30 + 2×15) / 5 = **64**	(3×35 + 4×20 + 3×30 + 3×15) / 5 = **64**

Factores neutros de la Directiva (UE) 2023/970: competencias, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Datos ficticios.

CLAVE

Son **de igual valor**. Si A se pagara a 24.000 € y B, ocupado sobre todo por mujeres, a 21.600 € (un 10 % menos), la empresa tendría que justificarlo.

7.1 · LA NORMA DICE

Trabajo de igual valor

⚖️

Un trabajo tendrá igual valor que otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas, los factores relacionados con su desempeño y las condiciones laborales ***sean equivalentes****.*

Estatuto de los Trabajadores, art. 28.1 · RD 902/2020, art. 4 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Toda empresa al fijar y comparar retribuciones.

NO OBLIGA A…

No se compara a las personas: se comparan los trabajos. Las aptitudes interpersonales no deben infravalorarse.

CLAVE

Si alguien quiere cambiar una nota, tiene que cambiar también el **motivo**: así la valoración deja rastro.

Cada método, su riesgo

MÉTODO	CÓMO FUNCIONA	RIESGO
Escala gráfica	Puntuar de 1 a 5 rasgos o conductas	Subjetiva sin anclajes
Anclajes conductuales	Cada nivel describe una conducta observable	Cuesta diseñarla
Incidentes críticos	Anotar hechos destacados durante el año	Olvidar lo cotidiano
Dirección por objetivos	Pactar objetivos y medir su logro	Premiar solo lo medible
Evaluación 360°	Opinan superiores, compañeros y personas usuarias	Popularidad
Distribución forzada	Un porcentaje fijo en cada nivel	Enfrenta al equipo

CLAVE

Mezclar fines es arriesgado: quien sabe que la nota decide su sueldo habla menos de sus errores.

Cada nivel, una conducta observable

0	No hay trabajo evaluable en el periodo
1	Errores frecuentes y sin comprobación
2	Errores ocasionales que otras personas detectan
3	Cumple con revisión y corrige lo que se le señala
4	Cumple sin revisión ajena y detecta sus errores
5	Resuelve casos complejos y documenta los controles

CLAVE

Rúbrica de Nexo de 0 a 5: **calidad 50 %**, **colaboración 30 %** y **compromisos 20 %**.

3,7 frente a 3,8: una diferencia pequeña

Total = 0,5 × calidad + 0,3 × colaboración + 0,2 × compromisos

D01 (4, 3, 4)	2 + 0,9 + 0,8	**3,7**
D02 (3, 5, 4)	1,5 + 1,5 + 0,8	**3,8**
D01 con pesos 40/30/30	1,6 + 0,9 + 1,2	**3,7**
D02 con pesos 40/30/30	1,2 + 1,5 + 1,2	**3,9**

Cambiar los pesos hace que la diferencia pase de 0,1 a 0,2 puntos.

CLAVE

Los pesos se publican **antes del periodo** y no se tocan después. Sin evidencias, 3,8 es una opinión con decimales.

Se puede comprobar o no se puede

✅

Bien anotada

«En marzo, 2 errores en 60 expedientes revisados (registro de revisión)».

VS

❌

Mal anotada

«Trabaja muy bien».

CLAVE

En la **entrevista de devolución** se comenta qué ha ido bien y qué mejorar, con ejemplos, apoyos y compromisos. Si la persona discrepa, se registra.

Quien evalúa también tiene atajos

SESGO	QUÉ OCURRE	EJEMPLO
Halo	Un rasgo destacado contagia todo	Simpático, luego 5 en calidad
Recencia	Pesa lo último que pasó	Un error de diciembre borra once buenos meses
Indulgencia o severidad	Todas las notas altas, o todas bajas	Todo entre 4 y 5
Tendencia central	Todo al medio para no comprometerse	Todo 3
Afinidad	Mejor nota a quien se nos parece	Comparten aficiones
Presencia	Se confunde estar con rendir	Quien sale tarde «se implica más»

CLAVE

Se reducen con anclajes previos, evidencias todo el año, una **sesión de calibración** y revisión por sexo y jornada.

Samira, al 50 %: 40 expedientes, no 80

Cumplimiento = revisados ÷ objetivo proporcional a la jornada

Objetivo a jornada completa	—	**80 expedientes al mes**
Objetivo de Samira (50 %)	80 × 0,5	**40**
Revisa 38	38 ÷ 40	**95 %**

CLAVE

No se penaliza el ejercicio de derechos: una reducción de jornada, un permiso por nacimiento o una baja no son «falta de compromiso».

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

«Le pongo un 3 a todo el mundo, así no hay quejas». ¿Qué sesgo es?

A Efecto halo

B Tendencia central

C Recencia

✔ Poner todo al medio para no comprometerse es tendencia central. El halo es que un rasgo contagie todo; la recencia, que pese lo último.

Ascensos sin discriminación

⚖️

*Los ascensos y la promoción profesional se ajustarán a criterios y sistemas que tengan como objetivo garantizar la **ausencia de discriminación**, tanto directa como indirecta, entre mujeres y hombres, y podrán establecerse medidas de acción positiva.*

Estatuto de los Trabajadores, art. 24.2 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Todas las promociones y ascensos de la empresa.

NO OBLIGA A…

No basta con no excluir a nadie por escrito: también cuenta la discriminación indirecta.

CLAVE

Una evaluación es injusta si no todas las personas han tenido las mismas **oportunidades** de demostrar.

Siete fases, cada una con su documento

1. **Definir necesidad y requisitos**
   Ficha del puesto · Coordinación
2. **Autorizar la convocatoria**
   Solicitud de cobertura · Dirección
3. **Informar a quienes pueden optar**
   Convocatoria interna · Equipo de personas
4. **Recibir solicitudes**
   Registro · Equipo de personas
5. **Valorar con reglas previas**
   Hoja de valoración · Comisión
6. **Proponer y decidir**
   Acta · Comisión y dirección
7. **Comunicar y hacer seguimiento**
   Comunicaciones y plan de incorporación

CLAVE
Promocionar es decidir quién encaja en un puesto nuevo, no premiar al que mejor lo hizo en el anterior.

Ascender o cobrar más en el mismo puesto



Promoción profesional

Pasar a un puesto o grupo de más responsabilidad. Se rige por convenio o acuerdo y tiene en cuenta formación, méritos y antigüedad (ET, art. 24.1).

VS



Promoción económica

Mejora salarial sin cambiar de puesto, según convenio o contrato (ET, art. 25).

CLAVE

Un **plan de carrera** hace visible el itinerario con puestos, requisitos y plazos.

5,56 % de diferencia: una lectura prudente



Base parcial ficticia de cuatro personas, misma jornada y año completo. (27.000 − 25.500) / 27.000 = 5,56 %. Con dos datos por sexo, media y mediana coinciden.

CLAVE

La tabla **no** es un registro completo y **no** demuestra que haya discriminación, ni que no la haya.

25 % para justificar, 5 % para evaluar



*En empresas de al menos 50 personas, si el promedio de un sexo supera al del otro en un **25 % o más**, el registro debe incluir una justificación ajena al sexo (ET, art. 28.3). La Directiva (UE) 2023/970 exige a las empresas obligadas a informar de su brecha (desde 100 personas, con calendario escalonado) una **evaluación conjunta** si la brecha en una categoría alcanza el **5 %** sin justificar ni corregir en seis meses.*

ET, arts. 28.2 y 28.3 · RD 902/2020, art. 5 · Directiva (UE) 2023/970 · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

El registro retributivo es obligatorio en toda empresa; la justificación del 25 %, en las de al menos 50 personas.

NO OBLIGA A…

El umbral del 25 % no convierte en legal una diferencia menor. Plazo de transposición vencido el 7 de junio de 2026; en octubre de 2026 España tramitaba la reforma del RD 902/2020.

CLAVE

La Directiva también obliga a informar del salario o su banda antes de contratar y prohíbe preguntar por el historial salarial.

7.5 · DATO REAL

La brecha media en España

26.904,90 €

salario medio anual de las mujeres en 2024

32.057,55 €

salario medio anual de los hombres en 2024

16,1 %

diferencia respec
de la media de l
hombres

Fuente: INE, Encuesta Anual de Estructura Salarial 2024, nota de prensa de 28/05/2026. El de las mujeres equivalía al 83,9 % del de los hombres.

CLAVE

Es una media de todo el país y de todos los puestos: no prueba por sí sola que haya discriminación en una empresa.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Los 200 € por trimestre a quien más expedientes cierre… ¿qué riesgo tienen?

A Ninguno: premian la productividad

B Cierres apresurados, incidencias ocultas, competencia y exclusión de la media jornada

C Solo que cuestan dinero

✔ Un buen incentivo tiene criterios previos, requisito de calidad (error inferior al 2 % en una muestra), proporcionalidad a la jornada, revisión independiente y posibilidad de alegar.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

DES01 y la promoción a coordinación de expedientes



La comisión de promoción

Miércoles 03/03/2027. Evaluaciones de 2026 con la rúbrica 50/30/20. D01: 4, 3 y 4. D02: 3, 5 y 4. Datos ficticios.

1. **Calcular con la rúbrica aprobada.** D01: 2 + 0,9 + 0,8 = **3,7**. D02: 1,5 + 1,5 + 0,8 = **3,8**.
2. **Revisar las evidencias.** Las seis notas tienen al menos un ejemplo registrado.
3. **Escenario A.** La ficha del puesto no tiene requisitos aprobados: la decisión queda **pendiente** y se devuelve a la coordinación.
4. **Escenario B.** La ficha aprobada el 01/03/2027 exige **calidad mínima de 4**: D01 cumple (4); D02 no (3).
5. **Proponer y comunicar.** Se propone a D01. A D02 se le comunica en privado el motivo y se le ofrece un plan de desarrollo de seis meses.

✔ **La diferencia de 0,1 no decide la promoción. Ninguna decisión cambia salarios hasta que la dirección apruebe la promoción.**

La lectura de RET01 que recibió Elena

Frases de la respuesta de un asistente de IA. Pulsa cada tarjeta.

«La brecha es del 5,56 %; es inferior al 25 %, así que es legal y no hay que hacer nada»

BULO

El 25 % obliga a justificar en empresas de 50 o más; una diferencia menor no justificada también puede ser discriminatoria.

«El registro retributivo solo es obligatorio en empresas de 50 o más personas»

BULO

Toda empresa debe llevarlo (ET, art. 28.2; RD 902/2020, art. 5).

«La Directiva 2023/970 se aplica íntegramente en España desde el 7 de junio de 2026»

BULO

Ese día venció el plazo de transposición; en octubre de 2026 España tramitaba el real decreto.

«La mediana siempre coincide con la media»

BULO

Solo coinciden con dos datos por grupo, como en RET01. En RET02 salen muy distintas.

REPASO

Ideas clave

- La valoración de puestos mide lo que exige el puesto, no a quien lo ocupa; la puntuación por factores deja rastro de cada decisión.
- Factores neutros: competencias, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo (Directiva 2023/970). Los puestos A y B de Nexo valen 64 puntos: son de igual valor.
- La evaluación del desempeño necesita criterios conocidos antes, anclajes conductuales y evidencias que se puedan enseñar.
- DES01 (50/30/20): D01 obtiene 3,7 y D02, 3,8. Los pesos se publican antes del periodo y no se tocan después.
- Sesgos: halo, recencia, indulgencia o severidad, tendencia central, afinidad y presencia; se reducen con anclajes, evidencias y calibración.
- Los objetivos se ajustan a la jornada y no se penalizan derechos: Samira al 50 % tiene objetivo de 40 y revisar 38 es cumplir el 95 %.
- Promocionar es elegir a quien encaja en el puesto nuevo con requisitos aprobados antes; sin requisitos, la decisión queda pendiente.
- Un buen incentivo tiene criterios previos, requisito de calidad, proporcionalidad a la jornada, revisión independiente y alegaciones.
- El registro retributivo es obligatorio en toda empresa; RET01 da un 5,56 % de diferencia, pero no demuestra discriminación ni su ausencia.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**