

13.1. NECESIDAD DE LA EVALUACIÓN DE PERSONAL. DEFINICIÓN

Un punto de partida para una correcta evaluación del personal de la empresa es una completa descripción de los puestos de trabajo. Estos puestos, perfectamente analizados, descritos y valorados están ocupados por individuos cuya actuación dista mucho de ser igual en cuanto a la eficiencia y la eficacia.

Se hace, pues, necesario disponer de un sistema de evaluación del desempeño o rendimiento que permita determinar la actuación de cada persona y su aportación a la consecución de objetivos individuales, departamentales y globales.

Por otro lado, la evaluación del desempeño —EDD— tiene gran efecto sobre el rendimiento laboral, pues no sólo es la base para las decisiones de personal — remuneración, promoción, etc. —, sino que también afecta a la motivación de los empleados, que es pieza clave en su rendimiento y satisfacción.

Aunque la satisfacción del personal ya ha sido objeto de estudio en otro capítulo, es interesante señalar que, admitiendo que existe una estrecha relación entre satisfacción del empleado y la cantidad y calidad de su trabajo, es bastante probable que la empresa pueda alcanzar mejor sus objetivos a través del sistema de EDD.

Parece que la satisfacción de los empleados crece en la medida en que la organización le satisface las siguientes expectativas:

- Conocimiento de los objetivos de su departamento y posibilidad de participar en su elaboración.
- Conocimiento de las expectativas de la empresa respecto del empleado y conocimiento de los criterios bajo los que será evaluada su actuación.
- Delegación suficiente sin dejar abandonado al trabajador.
- Posibilidad de desarrollo en la organización. Conocimiento de las propias posibilidades de promoción, así como saber qué hacer para conseguirla.
- Relaciones interpersonales fluidas con el superior inmediato, diálogo.
- Recibir información que le permita ser eficaz y eficiente.
- Recibir reconocimiento.
- Percepción de una retribución basada en la equidad interna y externa, proporcional a su desempeño.

Buena parte de estas expectativas son satisfechas con la EDD individual.

La EDD es una función básica del mando, entendido este como un puesto de responsabilidad que implica tener a su cargo un equipo más o menos numeroso de personas. Es una responsabilidad ineludible.

Cuanto mayor sea la empresa mayor necesidad tiene de contar con un sistema que garantice la objetividad y la consistencia de las evaluaciones que se llevan a cabo.

Podemos definir la EDD como un procedimiento continuo y sistemático de análisis que permite emitir juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo, en un periodo de tiempo determinado —pasado y futuro—, cuyo objetivo es la integración de los objetivos organizacionales con los individuales.

Habitualmente, este proceso no se limita a evaluar la actuación en un periodo pasado —la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones—, sino que también es utilizado para realizar un pronóstico del potencial de la persona evaluada y como indicador de necesidades de formación.

Por lo tanto, la evaluación de la actuación del personal tiene dos propósitos principales:

- *Gestión de personal.* Se evalúa la actuación pasada y el propósito es mejorar la actuación mediante una gestión más efectiva de promociones, incentivos, incrementos salariales, etc.
- *Desarrollo del personal.* Orientada a la actuación futura y el propósito es mejorar la actuación identificando aspectos mejorables, aconsejando y tutelando el desarrollo.

13.2. UTILIDADES DE LA EDD

¿Qué necesidades de la propia empresa puede satisfacer la introducción de un sistema de EDD? ¿Para qué le sirve a la organización obtener una evaluación de la actuación de sus empleados?

La información que proporciona la EDD sirve de base o al menos para completar la que se obtiene por otros procedimientos para:

- Diseñar un sistema de retribución más justo.
- Detectar necesidades de formación e incrementar su eficacia.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección y promoción interna.
- Actualizar las descripciones de los puestos de trabajo.
- Tomar decisiones acerca de los planes individuales de carrera y planes de sucesión.
- Detectar el potencial de cada persona.
- Conocer deseos, aspiraciones y preferencias de los empleados.
- Obtener datos acerca del clima laboral.
- Establecer objetivos individuales.
- Potenciar el ajuste persona-puesto.

Además, la evaluación del desempeño, entendida como herramienta de desarrollo de los recursos humanos, tiene *otros efectos* beneficiosos para la organización, entre los que podemos señalar

- Fomenta la comunicación superior-subordinado, es una ocasión óptima para ofrecer *feedback* (efecto motivador en el empleado), permite que los colaboradores conozcan las expectativas de la organización, etc.

13.3. PERSONAS IMPLICADAS EN LA EDD

El proceso de EDD afecta a todos los miembros de la organización, ya que implica a todos los niveles, desde la dirección hasta los escalafones más bajos, desempeñando cada uno de ellos un papel diferente:

- Diseñar un sistema de retribución más justo.
- Detectar necesidades de formación e incrementar su eficacia.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección y promoción interna.
- Actualizar las descripciones de los puestos de trabajo.
- Tomar decisiones acerca de los planes individuales de carrera y planes de sucesión.
- Detectar el potencial de cada persona.
- Conocer deseos, aspiraciones y preferencias de los empleados.
- Obtener datos acerca del clima laboral.
- Establecer objetivos individuales.
- Potenciar el ajuste persona-puesto.

Además, la evaluación del desempeño, entendida como herramienta de desarrollo de los recursos humanos, tiene *otros efectos* beneficiosos para la organización, entre los que podemos señalar

- Fomenta la comunicación superior-subordinado, es una ocasión óptima para ofrecer *feedback* (efecto motivador en el empleado), permite que los colaboradores conozcan las expectativas de la organización, etc.

13.3. PERSONAS IMPLICADAS EN LA EDD

El proceso de EDD afecta a todos los miembros de la organización, ya que implica a todos los niveles, desde la dirección hasta los escalafones más bajos, desempeñando cada uno de ellos un papel diferente:

- *La Dirección.* Aprueba y valida el sistema.
- *Recursos Humanos.* Diseña, planifica y supervisa el sistema, además de integrar toda la información obtenida.
- *Evaluador.* Observa, registra, valora e informa sobre el desempeño, potencial y necesidades de formación del evaluado.
- *Evaluado.* Es el objeto de la evaluación. Consensua el evaluador su nivel de desempeño y objetivos para el próximo año.

13.4. ETAPAS DEL SISTEMA DE LA EDD

El diseño del sistema de evaluación que se va a implantar debe estar de acuerdo con las necesidades de la empresa, su filosofía, cultura y tamaño.

Los aspectos a considerar para diseñar un sistema de EDD que garantice evaluaciones homogéneas y objetivas son:

1. Análisis de la situación actual.
2. Análisis de la estructura organizativa.

3.4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Podemos distinguir tres **tipos de** criterios **de** evaluación para los recursos humanos en la empresa: económicos, sociales y directivos. Veamos cada uno **de** ellos.

Criterios Económicos

¿Cual es el porcentaje **de** gastos **de** personal?

Este porcentaje varía en función **del** tipo **de** Organización: industrial, comercial, **de** servicios, mixta, etc.

En una empresa mixta (que fabrica, almacena y vende sus propios productos), el director **de** Recursos Humanos debe conocer con exactitud el coste **de** todas las Unidades Orgánicas, sobre todo, **de** fabricación (producción, calidad, mantenimiento, almacén **de** materia prima, almacén **de** producto terminado) y Comercial.

En cualquier caso, para intentar reducir esta cantidad, es conveniente preguntarnos:

¿De que factores depende el rendimiento laboral del personal?

Respondiendo a esta pregunta, podemos afirmar que el rendimiento laboral de un colectivo de personas depende, en su mayor parte, de los siguientes factores:

- Estilo de mando / liderazgo.
 - Motivación.
 - Contenido del trabajo.
-
- Cantidad y calidad de la tecnología.
 - Profesionalidad
 - Índice de rotación anual.

¿Vale la pena externalizar alguna actividad? ¿En su totalidad o parcialmente?

Si ya resulta complicado implicar al personal de la propia plantilla en los objetivos de la empresa, conseguir lo mismo con personas que proceden de una Empresa de Trabajo Temporal, lo es todavía más.

Algunas de estas personas vienen a sustituir bajas por enfermedades difíciles de predecir su final (depresiones, por ejemplo), otras por maternidad, otras por vacaciones, otras sólo trabajan los fines de semana o los finales de mes. Las situaciones son variadas, por lo que no sirven reglas fijas.

En cualquier caso, debemos conocer los intereses, las necesidades y las expectativas de estas personas, igual que debemos conocer los de nuestra plantilla.

Si lográramos cuantificar el valor añadido de cada persona, tendríamos un gran problema resuelto. Cada jefe de departamento debe averiguarlo examinando sus programas, productos, servicios y operaciones en busca de valor añadido.

Todos los comportamientos que no añadan valor humano, económico o productivo serán liberados y se asignarán a otras actividades, que pueden ser asumidas por la propia empresa o subcontratadas.

Criterios sociales

Dentro de los criterios sociales, tendremos en cuenta dos factores:

- Su comportamiento.- En este apartado, podemos fijarnos en:
 - Absentismo no justificado.
 - Bajas voluntarias anuales.
- Su satisfacción.

Los criterios sociales están cambiando. La gestión de personas no unidas a la empresa por una relación laboral puede conllevar problemas de integración con los trabajadores que sí tienen esta relación laboral.

Este hecho está suponiendo y supondrá en el futuro, por un lado, utilizar en beneficio de las empresas las ventajas que proporciona una relación flexible (si no gusta el trabajador, se pide a la Empresa de Trabajo Temporal que lo cambie), que

es reversible y no tiene la rigidez de las relaciones de trabajo subordinado. Por otro, dar continuidad y congruencia organizativa a esta relación.

Criterios directivos

Estos criterios son establecidos por la Dirección, e intentan satisfacer las expectativas creadas por los criterios económicos y sociales anteriormente mencionados.

En este sentido, la dirección de Recursos Humanos debe establecer un marco global de referencia dentro del cual se establece una política de personal que todos los departamentos deben seguir.

A la hora de establecer este marco global de referencia, nos encontramos con una serie de *paradojas* que la alta dirección pretende que, desde la dirección de Recursos Humanos se lleven a cabo: les exigen más productividad y que los costes disminuyan; que centralicen pero que al mismo tiempo descentralicen; que deleguen pero que conozcan todos los detalles; que reduzcan la plantilla y que mantengan la moral alta; que adopten riesgos pero que sean cautos...

Si entendemos las paradojas como conceptos contradictorios, el panorama laboral futuro va a contener muchas de ellas. El arte de dirigir personas en la empresa tiende a complicarse, ya que no podemos elegir uno de los términos que forman la paradoja: debemos aceptar ambos.

La labor de dirigir a las personas, ¿debe ser responsabilidad única del departamento de Recursos Humanos? Las tendencias apuntan a que cada departamento se responsabilice de su personal, lo cual no significa que este departamento desaparezca. Quizá aligere su plantilla, pero esperemos que permanezca durante el siglo XXI.

Deberá coordinar e integrar las políticas de los otros departamentos en función de lo que más interese a la empresa como globalidad. Tradicionalmente, los departamentos de producción y comercial no se han llevado precisamente bien. Incluso dentro de la estructura comercial, los Jefes de Producto y los de Ventas tienen sus diferencias.

Por todo ello, los responsables de cada departamento deben ser capaces de gestionar a su propio personal, utilizando al responsable de Recursos Humanos como "consultor interno" para aquello que necesiten.

3.2. La compensación como herramienta estratégica

La creencia de que aquellos que más trabajen y más produzcan deben ser recompensados adecuadamente está fuertemente arraigada en muchos países occidentales. Asimismo, la idea de que debería recompensarse a los empleados basándose en sus méritos y que estas recompensas deberían distribuirse con justicia está muy extendida entre los trabajadores. Si los empleados consideran que las remuneraciones no se reparten en función del mérito es muy probable que dejen de sentirse comprometidos con la empresa, que disminuya su nivel de esfuerzo y que busquen oportunidades laborales en otra parte.



Desde éste punto de vista surgen los sistemas de retribución basados en el rendimiento, también denominados sistemas de compensación e incentivos, que se apoyan y fundamentan en tres suposiciones:

- Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa –no solamente en lo que hacen sino también en lo bien que lo hacen.
- Los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y de los grupos que la integran.
- Para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de los empleados, una empresa debe recompensar a todos sus empleados en función de su rendimiento.

Es mediante estos pilares desde los que debe entenderse la aplicación de una determinada política retributiva que minimice los efectos secundarios producidos por el tan delicado asunto de la retribución, y maximice el clima de trabajo y el rendimiento de los trabajadores.

Definición de compensación estratégica

Se entiende como compensación estratégica el sistema que permite recompensar a los profesionales, no sólo de forma individual, sino también como integrantes de un equipo de trabajo dentro de la organización, por la consecución o contribución significativa a los objetivos estratégicos de la empresa, reforzando la Visión, Misión y Cultura de la misma.

En este sentido, la característica diferenciadora es el énfasis que pone en motivar o fomentar únicamente aquellas acciones, actitudes, comportamientos y logros que ayudan a mover a una organización hacia objetivos claramente definidos.

La intención es comunicar a los empleados lo que es importante, para hacer posible conseguir o superar los resultados de negocio esperados. Y el modelo de compensación pasa a ser herramienta clave de comunicación. Esto se logra creando las mejores oportunidades de recompensa para cada colectivo y, en última instancia, para cada persona integrante de la organización.

De esta manera, la tendencia pasa por migrar de sistemas tradicionales de pago desvinculados de la suerte del negocio hacia sistemas para recompensar a individuos o grupos por la consecución o contribución significativa a los objetivos estratégicos de la empresa.

3.2.1. Ciclo de negocio y compensación

La vinculación entre el ciclo de negocio y la compensación se fundamenta en las siguientes afirmaciones:

- Las estrategias de compensación deben derivarse de la estrategia de negocio.
- Las empresas, como las personas, tienen ciclos.
- Los ciclos de vida de las empresas influyen sobre los programas de recompensa.
- Los elementos de la recompensa vienen dados por la filosofía de compensación.
- La recompensa está influida por la estructura de la compañía.

Las cuatro **fases del ciclo de vida de una empresa** y sus **características** más destacadas son:

- **Fase de nueva creación.**
 - ✓ Atmósfera informal.
 - ✓ No hay descripciones de puestos.
 - ✓ No hay departamento de RR.HH.
 - ✓ Pocos procedimientos.
 - ✓ Gestión por intuición.
 - ✓ Pocos productos.
 - ✓ Alto riesgo.
 - ✓ No hay organigramas.
 - ✓ Solapamientos.
 - ✓ Liderazgo de los fundadores.
 - ✓ Problemas de cash flow.
- **Fase de crecimiento.**
 - ✓ Mercado nacional.
 - ✓ Diversificación.
 - ✓ Del propietario a gestores profesionales.
 - ✓ Procesos de gestión.
 - ✓ Necesidad de coordinación y análisis.
 - ✓ Comunicación más formalizada.
 - ✓ Descripciones de puesto.
 - ✓ Toma de decisiones más lenta.
 - ✓ Más procedimientos.

- **Fase de madurez.**

- ✓ Renovación de productos.
- ✓ Mantenimiento de cuota de mercado.
- ✓ Crecimiento de las funciones staff.
- ✓ Orientación a las descripciones de puesto.
- ✓ Planes de sucesión.
- ✓ Políticas para todo.
- ✓ Decisiones lentas y responsabilidades difusas.
- ✓ Informes financieros sofisticados.
- ✓ Importancia de la productividad.

- **Fase de declive.**

- ✓ Tecnología obsoleta.
- ✓ Programas de reducción de costes.
- ✓ Necesidad crítica de un nuevo producto.
- ✓ Conflictos en la dirección.
- ✓ Poca liquidez por falta de inversión.

Dependiendo de la fase en la que se encuentre una organización, la influencia de los diferentes elementos de la compensación es distinta. Así podemos afirmar que las políticas de compensación no deben permanecer invariables a lo largo del tiempo, ya que, al igual que nuestro negocio evoluciona, la compensación ha de evolucionar paralelamente.

De esta manera, cada organización deberá revisar su sistema de compensación y adecuarlo en todo momento a su realidad empresarial, es decir, a la fase de desarrollo en la que se encuentre el negocio. Sólo así garantizaremos el aprovechamiento máximo de la política de compensación desarrollada en la empresa y maximizaremos la inversión realizada. Como ejemplo podemos observar la relación entre los ciclos de vida de una empresa y la influencia generada por las diferentes formas de retribuir el trabajo (tabla 1):

NIVELES DE INFLUENCIA ENTRE RETRIBUCIÓN Y CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA				
ETAPAS/ RETRIBUCIÓN	NUEVA	CRECIMIENTO	MADURA	DECLIVE
SALARIO	Bajo	Moderado	Alto	Alto
BENEFICIOS	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado
INCENTIVOS A CORTO PLAZO	Moderado	Moderado	Alto	Moderado
INCENTIVOS A LARGO PLAZO	Alto	Alto	Moderado	Bajo

3.3. Elementos de un sistema de compensación y beneficios

3.3.1. Efectividad de la compensación

Como ya se ha comentado, la compensación tiene que estar alineada con los objetivos del negocio y con la cultura deseada. Todos los elementos de la compensación deben apoyar ambas cosas. Y esto se logra creando las mejores oportunidades de recompensa para cada colectivo, y en última instancia para cada persona integrante de la organización.



Obviamente, la compensación individual, los reconocimientos y las recompensas, no son el único camino para la mejora del desempeño de una organización. Cuestiones como la formación, el diseño organizativo, nuevos productos y servicios, la calidad orientada al cliente, así como las

políticas de contratación, orientación y desarrollo y otras intervenciones, están destinadas a influir sobre el éxito empresarial.

Muchas son las inquietudes que tienen las direcciones de las empresas en cuanto a la compensación:

- ¿Tengo los elementos retributivos adecuados?
- ¿Estoy invirtiendo bien el dinero que dirijo a mis empleados?
- ¿Son conscientes los empleados de lo que gastamos en ellos?
- ¿Lo que les ofrezco les satisface o preferirían otro tipo de elementos?
- ¿Realmente estoy consiguiendo una mejora empresarial con mis planes de recompensa?
- ¿Trabajan mis empleados mejor y más motivados?
- ¿Ha mejorado mi productividad con el último plan implantado?
- ¿Estoy potenciando los comportamientos adecuados?

Toda organización ha de ser consciente del nivel de efectividad de sus actuales prácticas retributivas. Es clave detectar si los diferentes planes están apoyando realmente al negocio. La compensación pasa a ser un mero coste en el momento que no retorna el beneficio esperado. Constantemente, sobre todo en los momentos de cambio que vivimos, las organizaciones han de estar evaluando sus sistemas y diagnosticando la eficacia de los mismos.

El proceso de diagnóstico y evaluación de los planes de recompensa existentes relaciona directamente la eficacia de los planes de compensación con dos variables: la **Dirección y la Fuerza**.

Dirección tiene que ver con *estrategias*. Un sistema de compensación envía mensajes a los empleados sobre lo que es importante para la empresa y sobre los comportamientos que deben tener si quieren alcanzar los objetivos.

3.3.2. Componentes del modelo de compensación

El modelo de compensación utilizado actualmente, también denominado de **compensación total**, abarca una serie de componentes que serán expresados en el siguiente gráfico 4 y desarrollados con posterioridad más extensamente.

SISTEMA DE COMPENSACIÓN TOTAL

