

## TEMA 8: EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Concepto de evaluación de los recursos humanos
2. Objetivos de la evaluación de los recursos humanos
3. Responsables de la evaluación del personal
4. Criterios y métodos para la evaluación del personal
5. Problemas en la evaluación del personal
6. La gestión y mejora del rendimiento
7. Compensación de los recursos humanos
8. Bibliografía

En todas las organizaciones se formulan juicios en torno al valor y rendimiento de los empleados. En algunas, esos juicios se realizan a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los superiores). En otras, sin embargo, el desempeño laboral del personal se revisa de manera formal, es decir, con criterios específicos y en unos intervalos temporales claramente definidos.

En dirección de RRHH, la expresión “evaluación del rendimiento” se usa cuando la valoración del rendimiento se realiza según esa manera formal (Bonache *et al.*, 2004) con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Dolan *et al.*, 2003).

Es importante implantar en la empresa la evaluación del rendimiento con todo cuidado, y que se la apoye y refuerce adecuadamente con el resto de prácticas de personal. Vale la pena reexaminar cómo ponemos en práctica las evaluaciones, para convertirlas en herramientas útiles. Ahora bien, también es cierto que es una de las políticas que mayores debates, problemas y conflictos suele generar en las organizaciones, siendo muy difícil encontrar ejemplos de empresas donde exista plena satisfacción con el sistema de evaluación utilizado (Bonache *et al.*, 2004). La utilidad potencial de la evaluación se pierde con frecuencia en la aparente artificialidad de la entrevista y en el aislamiento de la misma respecto de la gestión cotidiana de las funciones (Di Kamp, 2000).

## 1. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Con la evaluación del personal se pretende determinar, de la manera más objetiva posible, a través de las características y el desempeño de la actividad, el valor que en todo momento tiene cada empleado para la organización.

Puchol (2005), considera la evaluación como “un procedimiento **continuo, sistemático, orgánico** y **en cascada**, de expresión de **juicios** acerca del personal de una empresa, en relación con su **trabajo habitual**. Y tiene una óptica **histórica** (hacia atrás) y **prospectiva** (hacia delante), y pretende **integrar** en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales”.

El número y la amplitud de los términos que se recogen en esta definición merecen un análisis más profundo de los conceptos relacionados y que a continuación se detallan (Aguirre *et al.*, 2008):

- a) **Continuo.** Para que una evaluación sea útil es fundamental recoger en el momento adecuado información significativa de la actividad que la persona desarrolla en su trabajo. Una valoración a destiempo puede dar una imagen falsa del trabajador y llevar a los evaluadores a tomar medidas que no serán válidas, generando frustración e insatisfacción del evaluado. Algunas empresas consideran que la evaluación informal del día a día es suficiente, pero esto no es cierto en todos los casos, quizás en empresas con pocos trabajadores en las que hay un contacto muy directo y constante de los mismos con los superiores pueda funcionar, pero en empresas más grandes, es necesario establecer sistemas de evaluación formalizados y continuos, siendo la práctica habitual llevar a cabo evaluaciones anuales o semestrales, considerando, así, las actuaciones del individuo durante el periodo evaluado. Por otra parte, es común que a los nuevos trabajadores se les evalúen en intervalos más cortos, es decir, varias veces durante su primer año, y antes de finalizar su periodo de prueba (Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2004).
- b) **Sistemático.** Para garantizar la objetividad del proceso, y que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento y el contenido de la evaluación se recojan de forma detallada en un manual.
- c) **Orgánico.** Se debe aplicar a toda la organización, y no sólo a determinados departamentos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los niveles se pueden evaluar de la misma forma, dado que el trabajo que realizan es o puede ser muy diferente (por ejemplo, puede no ser el mismo en los obreros de taller que en los empleados de oficina o en el nivel directivo, pero dentro de cada nivel y tipo de trabajo ha de haber uniformidad para obtener resultados comparables) (Pérez Gorostegui *et al.*, 1998).
- d) **En cascada.** Partiendo de los niveles superiores, cada empleado es evaluado por su superior, de modo que al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.
- e) **De expresión de juicios.** Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes y débiles de los colaboradores, a fin de reforzar los primeros y buscar soluciones a los segundos. La finalidad de la evaluación del rendimiento es descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

- f) **En relación con el trabajo habitual.** Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.
- g) **Histórico.** El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año, a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento de los logros alcanzados y corregir los errores.
- h) **Prospectivo.** Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que es preciso tomar para ello. Se trata de establecer la posible carrera profesional del individuo y las acciones que para ello es preciso llevar a cabo por la organización y por el empleado. La evaluación debe ser algo más que un ejercicio que mira al pasado y que premia a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. También debe orientarse al futuro, para vislumbrar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.
- i) **Integrador.** Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarlo a un mejor desempeño en el futuro, a fin de que cada vez esté más integrado en la organización.

## 2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de la evaluación del personal pueden ser amplios y varios, entre ellos destacamos los siguientes (Bonache *et al.*, 2004):

**A. Mantener y aumentar la productividad.** La evaluación del personal es una vía para mejorar el rendimiento de los empleados, ya que a través de ella se analizan sus puntos fuertes y débiles y, consiguientemente, los aspectos en que su rendimiento requiere mejorar o consolidarse. Los análisis de la evaluación del personal demuestran, pues, su utilidad, tal y como apunta Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003), al afirmar que los empleados trabajan solamente entre un 60 y un 70% de sus capacidades, llegando incluso a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden una proporción de 3 a 1.

**B. Servir de base para las decisiones de recursos humanos.** La información sobre el rendimiento del empleado durante un periodo determinado se puede utilizar para adoptar decisiones en una variedad de aspectos o funciones, como:

- *Sistemas de retribución.* Para establecer sistemas de retribución más justos, basados en las diferencias de rendimiento individuales y el logro de los objetivos.

- *Las promociones.* La evaluación del personal sirve para adoptar decisiones respecto de los planes individuales de carrera.

- *La formación.* A través de la evaluación del personal se detectan fallos en la actuación de los empleados. Parte de estos fallos pueden deberse a una carencia de formación en áreas específicas. De este modo se obtienen datos precisos sobre qué acciones de formación conviene emprender, y quiénes son las personas que deberían participar en ellas.

- *La retención o no de los empleados* en periodo de prueba, o los despidos.

**C. Comunicar las normas y valores organizativos.** La evaluación del personal sirve para señalar, tanto a los evaluados como a los propios evaluadores, los valores y normas de comportamiento que desea instituir la organización, tanto en lo que se refiere a los resultados (lo que se busca de los empleados), como al proceso (los métodos aceptables de conseguirlo).

Por su parte, Calle Durán y Ortiz de Urbina (2004), añaden:

**D. Analizar y mejorar la adecuación de la persona al puesto.** A través de la evaluación del personal se realiza un inventario de las capacidades y habilidades individuales que permitan hacer una asignación de trabajos más adecuada con la potencialidad de cada persona.

**E. Dar a los empleados información regularmente de su desempeño.** La evaluación del personal permite a los empleados reflexionar sobre aspectos de su actuación y mejorar en consecuencia su desempeño. Además, les permite establecer objetivos individuales que el evaluado debe alcanzar en el periodo de tiempo que media entre dos evaluaciones consecutivas, al grado que se revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores. Con todo ello se pretende alentar y motivar de manera constante a los empleados a desarrollar sus habilidades, de modo que su valía aumente paulatinamente dentro de la empresa.

**F. Mejorar las relaciones de comunicación supervisor-subordinado.** La evaluación del personal permite a los supervisores conocer mejor a cada colaborador directo (deseos, aspiraciones y preferencias), facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendente como descendente.

Por último, Puchol (2000) señala:

**G. Validar otras prácticas de recursos humanos:**

- **Selección.** (¿cuál es el rendimiento de los empleados reclutados a través de distintas fuentes?). El proceso de selección es un pronóstico de idoneidad de un candidato para el desempeño de un puesto. Por medio de la ER comprobamos si eses pronóstico se cumplió o no. Y si los incumplimientos alcanzan un porcentaje elevado, nos indica claramente la necesidad de revisar los sistemas de selección o promoción interna.

- **Formación** (¿sirven los planes de formación de la empresa para mejorar el rendimiento de los empleados?).

- **Retribución** (¿qué efecto sobre el rendimiento tiene nuestro sistema de incentivos?).

- **Desarrollo profesional** (¿están preparados los empleados de cierto nivel a realizar eficientemente las funciones de un nivel superior?).

### 3. RESPONSABLES Y RECEPTORES DE LA EVALUACIÓN

Respecto a las personas que llevarán a cabo la evaluación, lo más habitual es que sea el departamento de recursos humanos el responsable de diseñar e implantar los programas de evaluación del rendimiento. Por regla general, el departamento de personal se ocupa de las evaluaciones de todos los empleados de las distintas unidades organizativas. Esta centralización dota de uniformidad al diseño y a la práctica de las evaluaciones, lo cual permite comparar los resultados de grupos similares de empleados situados en distintos lugares de la organización. El departamento de recursos humanos diseña el sistema de evaluación, pero en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma (Pérez Gorostegui *et al.*, 1998). La tarea de la evaluación, normalmente, recae sobre el superior inmediato, pues se encuentra en una situación inmejorable para realizarla, sin embargo, también puede ser tarea de otros, como por ejemplo: los compañeros de trabajo, los subordinados, el propio evaluado (autoevaluación), o los clientes, etc. A continuación, se resumen cada una de estas fuentes, así como sus ventajas e inconvenientes:

**Figura 1. Evaluadores del personal.**

EVALUADOR	FORMA DE EVALUACIÓN	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Superiores	Opinión del jefe inmediato	Es el que mejor conoce el puesto, al trabajador y por lo tanto su rendimiento.	No a todo el mundo le gusta juzgar. Puede ocurrir que el jefe tenga una inclinación a “jugar a ser Dios”. Puede ser percibido como una amenaza para el trabajador, generando actitudes defensivas. Puede que el superior no tenga habilidades para emitir juicios o valorar.
Compañeros	Opinión de los compañeros sobre el rendimiento del trabajador.	Son los que mejor conocen el puesto y la forma de trabajar de sus compañeros.	Es posible que por diversos motivos, como envidias, competencia, amistad, etc., los compañeros no sean fiables en sus evaluaciones.
Subordinado	El que evalúa es el subordinado.	Puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.	El subordinado puede evaluar en función de otras cuestiones que no son el rendimiento, por ejemplo, la personalidad o las relaciones informales. Se puede exagerar la evaluación, sobre todo, si se ven amenazados o recompensados y no existe anonimato.
Evaluación de grupo	Significa que dos o más gerentes familiarizados con el desempeño del trabajador lo evalúan en equipo.	Evaluación más objetiva que si sólo hay un evaluador y más completa.	Se disminuye el papel del supervisor inmediato. Puede ser difícil reunir a los gerentes para la evaluación de grupo por motivos de tiempo.
Autoevaluación	El empleado participa en la evaluación de su propio rendimiento.	Afecta positivamente al grado de compromiso del individuo con los objetivos. Aclara y reduce la ambigüedad sobre el papel que se tiene que desempeñar.	Está sujeta a sesgos como que uno mismo tiende a evaluarse de forma más indulgente, o bien no es consciente de si se está haciendo mal o bien determinadas actividades.
Clientes	Es el cliente el que emite un juicio sobre el desempeño del trabajo.	Permite conocer los aspectos satisfactorios o no para corregir comportamientos.	No es adecuado para todos los puestos, ya que en algunos no hay contacto directo con clientes.
Evaluación 360°.	Evaluación a través de todos los métodos anteriores.	Visión más realista. Aporta <i>feedback</i> al evaluado. Puede reducir los sesgos y problemas de los métodos subjetivos.	Muy complejo al tener que conciliar diversos criterios. No todos los evaluadores tienen la misma importancia, habría que establecer ponderaciones. (Para un mayor desarrollo de este sistema recomendamos Lévy-Leboyer, 2004).

Fuente: Calle Durán y Ortiz de Urbina (2004).

#### 4. CRITERIOS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Los encargados de llevar a cabo la valoración tendrán que decidir los criterios y métodos de medición del desempeño.

La determinación de los criterios de evaluación hace referencia a las dimensiones del rendimiento bajo las que los empleados van a ser evaluados (Sastre y Aguilar, 2003). Hay dos criterios tradicionales de evaluación:

- 1) La medición de los resultados obtenidos en el trabajo (criterios objetivos, por ejemplo, cifra de ventas, nuevos clientes, etc.).
- 2) La valoración de comportamientos, actitudes, capacidades e incluso el potencial de los empleados (criterios subjetivos).

Habrá que determinar en cada caso cuál de los criterios es más adecuado, e incluso considerar su combinación. Hay puestos en los que es relativamente fácil establecer criterios objetivos, como es el caso de los comerciales, mientras que en otros no es posible medir el resultado del trabajo a través de un indicador único y objetivo, como es el caso de trabajos que incluyen mucha variedad de tareas diferentes.

Otra cuestión importante en relación con los criterios de evaluación son sus características, es decir, las exigencias que deberían cumplir para ser adecuados (Sastre y Aguilar, 2003):

- *Validez*: debe medir correctamente el desempeño o la aportación del empleado al éxito de la empresa.
- *Fiabilidad*: la medición realizada debe ser consistente, tanto a lo largo del tiempo, como si es evaluada por otros.
- *Sensibilidad o capacidad de discriminación*: debe permitir diferenciar entre distintos niveles de trabajadores, ya sea por el nivel de resultados alcanzados o por su actitud en el trabajo y en la empresa, o por sus habilidades conocimientos).
- *Practicidad*: los criterios deben ser medibles y, si es posible, de forma cuantitativa.

Una vez establecidos los criterios la siguiente cuestión es la elección de los métodos de medición del desempeño. Se pueden encontrar gran cantidad de métodos disponibles para la evaluación del rendimiento. A continuación, se ofrece un esquema integrador de los métodos:

**Tabla 1. Esquema de métodos de medición del personal.**

	PASADO	FUTURO
<b>OBJETIVOS/ DE RESULTADOS</b>	- Medidas de Productividad - Historial de logros	- Administración por objetivos
<b>SUBJETIVOS/ CARACTERÍSTICAS</b>	- Jerarquización  - Categorización. Escalas gráficas	- Administración psicológica
<b>SUBJETIVOS/ COMPORTAMIENTOS</b>	- Frases descriptivas - Formas narrativas - Incidentes críticos	- Autoevaluación

Fuente: adaptado de Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2004.

## 1. OBJETIVOS O DE RESULTADOS

Son aquellos que miden el rendimiento en función de lo que la persona obtiene de su trabajo (Bonache *et al.*, 2004). Se evalúan los logros de los empleados, es decir, los resultados que obtienen de su trabajo (Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2004):

### 1.1. Métodos con base en el desempeño pasado

- **Mediciones de productividad**, son aquellas que miden resultados, normalmente de empleados que no pertenecen a la dirección, y pueden ser muy diversas, por ejemplo, evaluar en función del volumen de ventas, de las unidades producidas, de la cantidad de errores detectados, de la tasa de crecimiento de la empresa.
- **Historial de logros**, es adecuado para aquellos trabajadores en los que cada día es diferente y es difícil redactar patrones de medida. El trabajador describe en un impreso sus logros, que son verificados por su supervisor y sometidos a la valoración de un grupo de expertos para ver su relevancia.

### 1.2. Métodos con base en el desempeño futuro

- **Administración por objetivos**. La dirección por objetivos es uno de los métodos más utilizados para la valoración de los niveles directivos, e implica el establecimiento, mediante el acuerdo entre el trabajador y el superior, de objetivos mesurables y específicos para cada empleado (por ejemplo, costes de producción, ventas por productos) que serán revisados periódicamente para evaluar el avance y el logro de objetivos en su caso.

Es buen método porque es claro, objetivo y flexible y sirve de motivación. Pero no está exento de problemas, por ejemplo, puede dar una perspectiva deficiente del rendimiento, por ejemplo cuando hay elementos no controlables por el trabajador que pueden alterar los objetivos (mal funcionamiento de la maquinaria, problemas coyunturales de la demanda, etc.). Otro problema de esta medida es que podemos olvidarnos de cuestiones importantes del trabajo al fijarnos sólo en los resultados, y esto puede hacer que se resienta la calidad, y el servicio, lo cual es perjudicial a largo plazo.

## 2. MÉTODOS SUBJETIVOS

Evalúan en qué medida el empleado posee ciertas características como, fiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo, que se consideran importantes para su puesto de trabajo y para la organización, lo que se llama “evaluación por rasgos”. O también están los métodos subjetivos que hacen descripciones de los comportamientos de los trabajadores en una escala, de manera que se pudieran describir específicamente las acciones que deberían o no exhibirse en el puesto, esto se llama “evaluación por comportamientos” (Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2004):

## 2.1. Métodos subjetivos/características

### 2.1.1. Comparativos y base en el pasado

**Método de jerarquización.** Consiste en ordenar a los trabajadores en relación con el mérito individual, uno por uno desde el mejor hasta el peor. Se puede realizar de tres formas:

- **Clasificación directa**, el superior hace una lista de subordinados ordenándolo del mejor al peor en función del rendimiento global.
- **Clasificación alternada**, primero se coloca al principio de la lista al mejor y al final al peor, después entre los restantes trabajadores, se elige al mejor que se sitúa en segundo lugar y al peor, y se repite el proceso hasta que se coloca al trabajador que iría en el lugar central de la lista.

En su forma más sencilla, el juicio emitido por el evaluador es global, ya que se realiza sobre la base de una apreciación del conjunto de cualidades que la persona tiene para la organización. Confeccionando una sola clasificación de los individuos.

También puede aplicarse cuando se consideran varias características o factores, en cuyo caso el proceso de ordenación de los empleados ha de repetirse tantas veces como factores se consideren, estableciéndose, por tanto, una ordenación para cada uno de los factores y, finalmente, otra global.

Este método resulta adecuado cuando el número de personas a valorar es reducido (entre 10 y 20), en caso contrario no debe emplearse, ya que se hace más difícil de aplicar y los resultados son inseguros, en especial con respecto a las personas que ocupan la posición central de la ordenación.

Por otro lado, es difícil justificar la posición asignada a un empleado determinado, debido a que la comparación se establece entre esa persona y las demás, sin que exista ningún otro tipo de medida.

- **Comparación por pares**, lo que se hace es comparar a cada individuo evaluado con cada uno de los demás, es decir, se compara empleado a empleado con la finalidad de determinar cuál de ellos es el mejor. Una vez hechas todas las comparaciones dos a dos se puede hacer una clasificación sumando para cada trabajador las veces que ha sido el mejor del par (tabla 2). Esta comparación se puede hacer en conjunto, es decir, considerando el desempeño global del trabajador, o bien para cada uno de los factores. En este último caso, la comparación entre los trabajadores se repetirá tantas veces como factores se hayan considerado.

**Tabla 2. Método de comparación por pares.**

<i>Empleados</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>Total</i>	<i>Orden</i>
A		-----	A	A	2	2º
B	B		B	B	3	1º
C	----	----		C	1	3º
D	----	----	----		0	4º

Fuente: elaboración propia.

### 2.1.2. De categorización y base en el pasado

**Escalas gráficas de calificación**, es una escala que enumera una serie de características, que suelen estar relacionadas con el puesto o con las características personales, y asigna unos intervalos de desempeño para cada una de ellas (por ejemplo, escala likert 5 ó 7, que miden la frecuencia de las características, desde sobresaliente hasta no satisfactoria), de forma que se evalúa al empleado a través de la calificación que describe mejor su grado de desempeño en cada característica.

Podemos representar este método de varias formas, entre otras (Aguirre *et al.*, 2008):

- **Escalas gráficas continuas.** Se establece una relación de factores de evaluación del desempeño, acompañado cada uno de una escala, en la cual se indica el grado en que la persona calificada posee y aplica el factor de que se trate en el desarrollo de su actividad. Para ello, los factores son seleccionados y definidos con antelación en función de las cualidades que se pretendan medir. También hay que señalar los distintos grados en que se van a dividir los factores. El número de factores a incluir en la ficha de evaluación puede ser muy diverso. No obstante, frecuentemente se consideran en torno a diez factores, si bien este número puede ser muy superior.

En los extremos de la escala, se representan los grados máximos y mínimos de presencia de cada factor. Para realizar la calificación, el evaluador señala sobre la línea, con una señal, el grado en que está presente el factor considerado en el individuo.

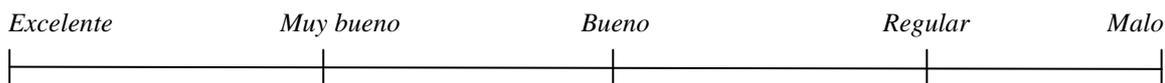
*Responsabilidad:* mínima \_\_\_\_\_ máxima  
*Iniciativa:* mínima \_\_\_\_\_ máxima

- **Escalas gráficas semicontínuas.** Igual que el anterior, pero señalando distintos puntos intermedios entre los grados máximos y mínimos de presencia de cada factor en la persona evaluada. Las divisiones se pueden hacer mediante frases descriptivas o adjetivos, porcentajes, etc.

#### **Responsabilidad**



#### **Iniciativa**



- **Escalas gráficas discontinuas.** Cada factor de evaluación será dividido en un cierto número de grados, de forma que el evaluador escogerá para cada factor, entre los grados previamente establecidos.

**Tabla 3. Escalas discontinuas.**

Factores	Grados				
	(1) Insatisfactorio	(2) Escaso	(3) Bueno	(4) Muy bueno	(5) Destacado
Calidad	Comete errores frecuentemente. Rendimiento inaceptable	Casos de falta de cuidado y errores	Rendimiento satisfactorio. Requiere una supervisión normal	Regularmente por encima de la media	Trabajo extremadamente preciso. No requiere supervisión en circunstancias normales.
Cantidad	Por debajo de la medida mínima. Incapaz de terminar las tareas encomendadas.	Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.	Normalmente realiza todo su trabajo en plazo.	Sus resultados están siempre por encima de lo normal.	Trabajador excepcionalmente eficiente. No requiere ayuda ni seguimiento.
Conocimiento del puesto de trabajo	Conocimiento inadecuado del puesto.	No comprende algunos de sus cometidos.	Conocimiento suficiente y habilidad para realizar las tareas encomendadas	Buen conocimiento del puesto. Trabaja de forma habilidosa.	Conocimiento absoluto del puesto de trabajo. Aplica un alto grado de habilidad.
Iniciativa	Incapaz de hacer frente a situaciones no rutinarias	Necesita una orientación rigurosa en la mayoría de los temas no rutinarios.	Aborda con efectividad las situaciones poco comunes, y ocasionalmente requiere ayuda.	Persona con iniciativa. Muestra buen juicio en las situaciones no rutinarias.	Idea y pone en práctica soluciones efectivas en situaciones no rutinarias sin ayuda.

Fuente: Adaptado de Dolan *et al.* (2003).

### 2.1.3. Base en el futuro

Un psicólogo evalúa el potencial del individuo a través de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y verificación de las evaluaciones. Se prepara un informe con la evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación, etc.

## 2. 2. Métodos subjetivos/comportamientos

### 2.2.1. Basados en el pasado

#### - *Método de frases descriptivas*

Consiste básicamente en proporcionar a los evaluadores una serie de preguntas, afirmaciones o frases descriptivas relativas a las características y el comportamiento de las personas en el trabajo.

El evaluador expresa su opinión marcando en la lista de frases las que a su juicio describen el comportamiento y desempeño del trabajador. En ocasiones, las respuestas consisten en marcar: sí o no.

**Tabla 4. Método de las frases descriptivas (dos opciones de respuesta).**

<i>Frases descriptivas</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
Trabaja con rapidez.		
Sigue las instrucciones.		
Coopera con los compañeros.		

Fuente: Aguirre *et al.* (2008).

En otras, para evitar la dificultad que a veces existe de dar respuestas contundentes, se da un mayor margen de elección. En este caso, se suelen dar de tres a cinco alternativas de elección (tabla 5).

**Tabla 5. Método de las frases descriptivas.**

Empleado.....Departamento.....				
Trabajo.....Fecha.....Evaluador.....				
Las siguientes frases se refieren a la forma en que la persona valorada realiza su trabajo. Puede hacer estas cosas: (S) Siempre, (G) Generalmente, (A) A veces, (N) Nuca. Rodear con un círculo la inicial adecuada en cada caso. En caso de duda, no indicar nada.				
Opciones de respuesta				Frases descriptivas
S	G	A	N	Trabaja con rapidez.
S	G	A	N	Trabaja con pocos errores.
S	G	A	N	Necesita una supervisión ocasional.
S	G	A	N	Sigue las instrucciones.
S	G	A	N	Aprende con rapidez.
S	G	A	N	Siente entusiasmo por el trabajo.
S	G	A	N	Es asiduo en su trabajo.
S	G	A	N	Coopera con sus compañeros.
S	G	A	N	Mantiene el orden y la limpieza.
S	G	A	N	Muestra conocimiento de su trabajo.
S	G	A	N	Es disciplinado.
S	G	A	N	Reacciona bien ante las correcciones.
S	G	A	N	Se adapta bien a las circunstancias.
S	G	A	N	Apariencia personal satisfactoria.

Fuente: Aguirre *et al.* (2008).

Las frases que integran la lista no tienen, todas, la misma importancia. A cada frase se le asigna distinta puntuación, la cual sólo suele ser conocida por el departamento de RRHH y no por los evaluadores para que no se vean influenciados. Mediante la suma de las puntuaciones de las frases marcadas, el departamento de recursos humanos obtiene las puntuaciones totales de los empleados.

- **Formas narrativas**, el evaluador describe por escrito el comportamiento del trabajador, es decir, califica el desempeño para cada una de las habilidades o factores

considerados, en algunos casos, se le pide que escriba las fortalezas y debilidades de cada individuo evaluado y proponga recomendaciones para su desarrollo.

**Tabla 6. Formulario de ensayo narrativo estructurado.**

Nombre del empleado: _____	
Ponga ejemplos de comportamientos efectivos del empleado:	
Ponga ejemplos de comportamientos ineficientes del empleado:	
¿Qué medidas se han tomado (o se van a tomar) para modificar los comportamientos ineficientes?	
¿Debe revisarse la descripción del puesto de trabajo del titular? No   Sí   Explíquelo:	
Comentarios del supervisor (explicaciones complementarias relativas a las condiciones y circunstancias del comportamiento eficiente o/e ineficiente, o cualquier otro comentario pertinente)	
<hr/>	
(La firma de esta evaluación no significa que el titular del puesto esté de acuerdo con la evaluación, sino solamente que la ha leído)	
_____	_____
Fecha y firma del titular	Fecha y firma del supervisor

Fuente: Dolan *et al.* (2003).

- **Incidentes críticos.** Consiste en que el superior analiza la eficacia del trabajador a partir de determinados comportamientos (sucesos) en el puesto de trabajo, de forma que identifica sucesos positivos y negativos. Es decir, el superior inmediato reúne todos los hechos más importantes relacionados con el comportamiento y el desempeño de cada trabajador en su puesto. Se podría dividir en tres fases:

- *Observación del comportamiento de los subordinados.* En ella el superior inmediato observa y hace un seguimiento detallado del comportamiento de los trabajadores y del desempeño de sus tareas.
- *Registro de hechos significativos.* El superior anota todos los hechos verdaderamente relevantes del comportamiento del trabajador. El superior registra, tan pronto como se produce, todo hecho significativo, positivo o negativo, que en lo sucesivo le pueda servir para emitir sus juicios. Son objeto de anotación no solamente los acontecimientos excepcionales (indisciplina, graves errores, falta de colaboración..) sino también cuando el empleado demuestra, responsabilidad, capacidad de decisión, disponibilidad y otras cualidades positivas.
- *Investigación de la actitud y del comportamiento.* En esta fase, la más importante, el evaluador y el empleado tienen entrevistas, a intervalos regulares de tiempo, en las que conjuntamente analizan los hechos.

### 2.2.2. Basados en el futuro

Autoevaluación, el empleado se autoevalúa de forma que describe su puesto, sus logros personales, las dificultades que ha tenido y cuestiones que podrían mejorar. De esta forma estarán motivados para mejorar su desempeño en el futuro.

## 5. PROBLEMAS EN LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

La tarea de evaluar desempeños no es fácil, fundamentalmente porque estamos evaluando personas, y los evaluadores son, también, personas, que normalmente pertenecen a la organización. Estas dos cuestiones van a introducir subjetividad en la evaluación y reacciones a veces conflictivas entre individuos que trabajan juntos. Ante lo cual, adquiere importancia el análisis de los posibles problemas con los que nos podemos encontrar con la intención de evitarlos, reducir su impacto tanto en la organización como en sus miembros o bien buscar mecanismos para subsanarlos (Calle Durán y Ortiz de Urbina, 2004).

Los principales problemas que nos podemos encontrar a la hora de evaluar el rendimiento de los trabajadores son los siguientes (Aguirre *et al.*, 2008):

1. **“Efecto halo”**. Es un error que se produce cuando el evaluador tiene que valorar a un individuo en base a una serie de dimensiones de rendimiento (normalmente conductas), de manera que la calificación que obtiene el individuo en una de las dimensiones consideradas como importantes tiene un efecto reflejo sobre las demás dimensiones. Por ejemplo, si el trabajador tiene don de gentes esto puede hacer que se le puntúe mejor en otros aspectos.
2. **Estimación temporal parcial**. Tiene lugar cuando se da un peso excesivo, positivo o negativo, a un hecho aislado, sin considerar cuál ha sido el comportamiento habitual a lo largo del año. Normalmente hay una tendencia a valorar los acontecimientos más próximos.
3. **Temor por parte de los supervisores a realizar evaluación del desempeño**. Son los propios entrevistadores, a veces, quienes se resisten a la introducción de la ER. Frecuentemente, alegan que no conocen la técnica, o que no conocen bien su propio personal. Pero en el fondo, tiene temor por “dar la cara”. En general no tienen problemas para evaluar a los colaboradores “buenos”, pero se resisten a realizar una evaluación en la que el resultado lógico sería el despido.
4. **Prejuicios**. Cuando las calificaciones se ven afectadas por las diferencias individuales que existen entre el evaluado y los subordinados como raza, sexo, edad.
5. **Estado de ánimo**. No es siempre el mismo, y por tanto, puede influir en la evaluación.

## 6. LA GESTIÓN Y MEJORA DEL RENDIMIENTO

La evaluación debe ser algo más que un ejercicio que mira al pasado y que premia o reprueba a los trabajadores por su trabajo durante el año anterior. También debe orientarse al futuro, para vislumbrar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto requiere que los directores proporcionen una retroalimentación a los trabajadores, que les permita mejorar su rendimiento. Tal retroalimentación ha de ser concreta, mostrando no sólo lo que debe cambiar, sino cómo ha de hacerlo. Además, tiene que estar centrada en los comportamientos (lo que ha hecho o dejado de hacer) y no en rasgos de la persona (lo que es o deja de ser) (Bonache *et al.*, 2004).

Por tanto, la última parte de todo el proceso de evaluación es la gestión de los resultados obtenidos en la misma, o su mejora. No es suficiente con medir, sino que tenemos que sacar conclusiones de estas mediciones y plantear formas de mejorar el desempeño, o utilizar esta información para tomar otras decisiones (Calle Durán, Ortiz de Urbina, 2004).

Con la medición del desempeño se habrán identificado una serie de problemas, pero no necesariamente las causas de los mismos. Tradicionalmente, la causa de los problemas de rendimiento se ha atribuido a la falta de capacidad (habilidades, competencias técnicas, conocimientos) o, a un nivel insuficiente de esfuerzo (motivación para realizar el trabajo). Sin embargo, existen otras muchas fuentes potenciales del bajo rendimiento (tabla 7). El primer paso para solucionar los problemas de rendimiento reside en identificar las causas y dirigir la atención a la misma (Gómez Mejías *et al.*, 2002). Así, si el problema es la falta de capacidad, proporcionar formación o dar al empleado otro destino. Sin embargo, tales soluciones son poco efectivas cuando el problema reside en factores tales como la falta de motivación o los problemas personales.

**Tabla 7. Causas de problemas de rendimiento.**

<p><i>Prácticas organizativas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación insuficiente.</li> <li>- Destino inadecuado.</li> <li>- Falta de exigencia.</li> <li>- Falta de atención a las necesidades de individuo.</li> <li>- Mala comunicación interna.</li> <li>- Falta de directrices claras de trabajo.</li> </ul>	<p><i>Preocupaciones con el puesto:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Requisitos del puesto cambiantes o poco claros.</li> <li>- Aburrimiento con la tarea.</li> <li>- Falta de posibilidades de desarrollo.</li> <li>- Problemas con los compañeros.</li> <li>- Falta de recursos.</li> <li>- Carga de trabajo excesiva.</li> <li>- Falta de habilidades para desempeñar correctamente el puesto.</li> </ul>
<p><i>Problemas personales:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas conyugales.</li> <li>- Problemas financieros.</li> <li>- Inestabilidad emocional (depresión, ansiedad...).</li> <li>- Conflicto entre las exigencias familiares o laborales.</li> <li>- Escasa ética del trabajo.</li> <li>- Inmadurez.</li> </ul>	<p><i>Factores externos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector en declive o con mucha competencia.</li> <li>- Conflicto entre los estándares éticos del puesto y las demandas del puesto.</li> <li>- Conflicto entre los sindicatos y la dirección.</li> </ul>

Fuente: Sherman, Bohlander y Snell (1996).

Una vía cada vez más utilizada para ayudar a detectar las causas de los problemas de rendimiento y obtener información que permita mejorar el rendimiento es la denominada “evaluación de 360°” (Bonache *et al.*, 2004). Éste es un sistema en el que se utilizan múltiples fuentes, tales como los compañeros, los subordinados, las autoevaluaciones, o los clientes. El sistema funcionaría de la siguiente forma: primero, cada empleado trabaja con su superior para seleccionar dónde recoger datos (compañeros, clientes, etc.). Llegado el momento de la evaluación: 1) cada una de las fuentes de evaluación proporciona retroalimentación sobre los puntos fuertes y débiles del empleado; 2) El evaluado realiza su autoevaluación; 3) El evaluado da su *feedback* en una entrevista.

La lógica que subyace a este sistema es que el trabajo tiene múltiples dimensiones, algunas de las cuales el supervisor no puede observar pero sí otros grupos, por lo que es necesario obtener esa información. Es más, aun cuando distintos grupos observen la misma dimensión, puede que la perciban de diferente manera, por lo que es también útil que el empleado reciba esa información.

Una vez identificadas las causas habrá que definir las estrategias disponibles y establecer planes de actuación para resolver el problema. En este sentido, Dolan *et al.* (2003) nos proponen tres tipos de estrategias:

- **Estrategias de reforzamiento positivo.** Buscan fomentar conductas deseables en el trabajador, estableciendo para ello criterios conductuales y sistemas de recompensas en función de comportamientos. Son estrategias adecuadas cuando se han detectado problemas en el desempeño. El reforzamiento positivo parte del supuesto de que el comportamiento puede entenderse y modificarse a partir de sus consecuencias, por lo que, si damos al trabajador unas orientaciones sobre el comportamiento adecuado y un sistema de recompensas si lo logra, estaremos motivándole para que cambie su actuación.
- **Estrategias de reforzamiento negativo.** Tratan de evitar determinados comportamientos que pueden originar problemas de rendimiento, por lo que son muy adecuadas para los casos en los que no hay deficiencias significativas. Lo que se pretende es desalentar los comportamientos no deseados, bien no considerándolos a la hora de evaluar y recompensar, o bien a través de castigos (reducción del sueldo, despido disciplinario sin sueldo, descenso de categoría e incluso el despido definitivo).
- **Estrategias en caso de que las anteriores no funcionen** suelen aplicarse a trabajadores, que a pesar de haberles dado soluciones a sus problemas de desempeño no hayan mejorado o incluso hayan empeorado. En este caso hay varias alternativas: trasladarlo a otro puesto en el caso de que el trabajador tenga capacidades valiosas pero no adecuadas para el puesto que está desempeñando; rediseñar el puesto, en el caso en que los problemas vengan de factores externos al trabajador relacionados con el propio diseño del trabajo; neutralizar al trabajador, es decir, asignarle tareas que no sean cruciales y en las que pueda desempeñar un buen papel; o bien despedirle.

## 7. COMPENSACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El empleado de una organización recibe una compensación a cambio de su labor y dedicación. La compensación más típica es el salario, sin embargo, existen diferentes formas de compensación, no sólo es económica, como pueden ser las retribuciones en especie o una amplia gama y diversidad de derechos o beneficios psicológicos, sociales, motivacionales o simbólicos.

La compensación en las empresas debe basarse en principios de equidad y justicia distributiva (Leal Millán et al., 1999): la recompensa que obtiene el trabajador debe ser proporcional al esfuerzo invertido por él en la organización, pero también debe ser percibida como equilibrada en relación a la de los compañeros. La percepción de equidad es un componente fundamental de la motivación humana en general y de la motivación en el trabajo en particular.

Por otro lado, el importe de la retribución puede diferenciar componentes fijos (salario base, pagas extra o complementos) y variables (incentivos al rendimiento o al desempeño), así como una amplia gama de beneficios individuales y/o sociales que la empresa puede ofrecer voluntariamente y que van desde la participación en planes de pensiones, becas de estudio o ayudas familiares, hasta economatos u ofertas específicas de ocio.

El aspecto material, o la retribución económica propiamente dicha, es el componente principal de la compensación. El cálculo de su cuantía viene definido por ciertos factores que podemos considerar objetivos y otros subjetivos:

**1. Factores objetivos:** ajenos al propio trabajador, se sujeta a circunstancias como el valor del puesto en sí para la organización (independientemente de quién lo ocupe) o las exigencias legales (normativa aplicable y condiciones del convenio colectivo).

**2. Factores subjetivos:** vinculados directamente con el empleado, sus características o desempeño. Abarca aspectos valorables como la antigüedad, experiencia y formación, el rendimiento demostrado, su actitud, la forma de trabajar, su puntualidad,...

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, A.; ANDRÉS, M.P.; RODRÍGUEZ, J.; TOUS, D. (2000): *Dirección y gestión de personal*. Pirámide, Málaga.
- BONACHE, J.; CABRERA, A. (2004): *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall, Madrid.
- CALLE DURÁN, M.C.; ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. (2004): *Fundamentos de Recursos Humanos*. Prentice Hall, Madrid.
- DI KAMP (2000): *Aprenda a evaluar el rendimiento de sus empleados*. Gestión 2000, Barcelona.
- DOLAN, S.L.; VALLE CABRERA, R.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (2003): *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill, Madrid.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (2002): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Prentice-Hall, Madrid.
- JACKSON, J.; GRELLER, M. (2000): Decision elements for using 360° feedback. *Human Resource Planning*, pp. 18-28.
- LEAL MILLÁN, A.; ALFARO DE PRADO SAGRERA, A.; RODRÍGUEZ FÉLIX, L.; ROMÁN ONSALO, M. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales*. Manual de dirección y gestión. Pirámide, Madrid.
- LÉVY-LEBOYER, C. (2004): *Feedback de 360°*. Gestión 2000, París.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E.; RODRIGO MOYA, B. (1998): *Desarrollo y evaluación de recursos humanos*. Pirámide, Madrid.
- PUCHOL, L. (2005): *Dirección y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos. Madrid.
- PUCHOL, L. (2000): *Casos y supuestos en Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Díaz de Santos, Madrid.
- SASTRE CASTILLO, M.A.; AGUILAR PASTOR, E.M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill, Madrid.
- SHERMAN, BOHLANDER Y SNELL (1996): *Managing Human Resources*. South-Western College Publishing.