



## Evaluación del Desempeño y Retribución Variable: ¿Las dos caras de una misma moneda?

La evaluación del desempeño y el esquema de retribución variable, ¿son las dos caras de una misma moneda o deben ser procesos independientes?; dicho de otro modo: ¿estamos frente a dos procesos estrechamente vinculados entre sí o, por el contrario, son independientes? Son muchas las empresas que vinculan la entrevista de desempeño a la política de compensación. Esto puede ser eficiente para aquellos cuadros profesionales con derecho a bono, pero ¿lo es también para los perfiles administrativos? En todo caso, estos últimos ¿tienen derecho a tener una evaluación del desempeño para dialogar, intercambiar ideas y recibir información sobre su rendimiento y desarrollo en la empresa.

**Martín Vergara Pinto**, Consultor en Compensación y Beneficios, Executive MBA del IESE Business School.

**H**ace unos años, recuerdo haber tenido una conversación con Isabel, compañera de trabajo que ocupaba el puesto de administrativa de nóminas. La conversación fue algo así:

— **Martín:** Hola Isa, ¿qué tal estás, todo bien?

— **Isabel:** Hola. Pues aquí me tienes preparando mi Entrevista de Desempeño (de fin de año) y la verdad que esto es un rollo.

— **Martín:** ¿Y eso?

— **Isabel:** Pues yo no sé para qué la hacemos. Los administrativos no cobramos bono y no tiene sentido que nos hagan una evaluación del desempeño. Mis tareas y objetivos del próximo año van a ser los mismos que los de éste y en la reunión no me contarán nada nuevo. Este proceso debería ser sólo para los cuadros profesionales como tú, ya que te liquidarán el bono de acuerdo a tu rendimiento y seguramente te fijarán nuevos objetivos para el año que viene.

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** VERGARA PINTO, Martín.

**Título:** Evaluación del Desempeño y Retribución Variable: ¿Las dos caras de una misma moneda?

**Fuente:** Capital Humano, n° 326. Diciembre, 2017.

**Resumen:** El propósito de un proceso de evaluación de desempeño es establecer un canal formal por el que jefe y subordinado puedan dialogar e intercambiar ideas sobre el rendimiento y desarrollo del segundo, en tanto que el propósito de un esquema de retribución variable es generar resultados o comportamientos deseados en el empleado, a través del cumplimiento de objetivos de negocio. El autor se pregunta si el proceso de evaluación del desempeño y el esquema de retribución variable son las dos caras de una misma moneda y si estamos frente a dos procesos estrechamente vinculados entre sí o son independientes. Concluye que lo importante es que el Departamento de Recursos Humanos adapte ambos procesos al perfil de sus clientes y que tenga en cuenta el grado de satisfacción vinculado al proceso de la evaluación del desempeño.

**Descriptor:** Evaluación / desempeño / Compensación / Objetivos

La información que me proporcionó Isabel me hizo pensar en lo siguiente: ¿el proceso de evaluación del desempeño y el esquema de retribución variable, son las dos caras de una misma moneda?; dicho de otro modo: ¿estamos frente a dos procesos estrechamente vinculados entre sí o, por el contrario, son independientes?

La relevancia que tienen ambos procesos como políticas de recursos humanos en una empresa, es indiscutible. El propósito de un proceso de evaluación de desempeño es establecer un canal formal por el que jefe y subordinado puedan dialogar e intercambiar ideas sobre el rendimiento y desarrollo del segundo, en lo que respecta a las funciones del puesto y la cultura de la empresa. Asimismo, permite al manager (o jefe) alinear los objetivos que define para el subordinado con las prioridades del negocio y el desarrollo de competencias.

En tanto que el propósito de un esquema de retribución variable es generar resultados o comportamientos deseados en el empleado, a través del cumplimiento de objetivos de negocio que están vinculados al pago de una cantidad monetaria.

¿Y entonces?... al parecer ambos supuestos son parecidos ya que exigen objetivos a cumplir por parte del empleado, pero en la evaluación de desempeño los resultados NO están asociados al pago de un bono; mientras que con la retribución variable la consecución de objetivos SÍ trae consigo el desembolso de un premio económico.

Con el presente artículo les propongo analizar y solucionar el problema planteado bajo la óptica de un Esquema

Integral de Operaciones, el cual nos llevará de un nivel abstracto de pensamiento a uno concreto.

### DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La información que nos proporciona Isabel plantea un problema en el proceso de evaluación del desempeño ya que se estaría aplicando el mismo proceso a dos colectivos (administrativos y profesionales), con intereses y necesidades distintos.

Dicho proceso estaría generando expectativas de pago de un bono vinculado a la consecución de objetivos, al cual no tienen derecho los administrativos. El área de mejora está entonces en hacer que la evaluación de desempeño no genere esa expectativa para los empleados administrativos (o cualquier otro colectivo similar, por ejemplo: empleados de áreas *staff* o *juniors*), y así evitar que influya negativamente en la motivación de este colectivo.

En la mayoría de empresas privadas la situación es similar; la evaluación del desempeño se realiza de manera general a toda la plantilla y no distingue entre colectivos de empleados, el único requisito solicitado suele ser que el evaluado cuente con contrato fijo.

### LA PROMESA AL CLIENTE

El esquema integral de operaciones, plantea un enfoque estratégico donde el servicio que se quiere dar al cliente debe cumplir con la promesa que se le hace al mismo; es decir, ser consecuente con el compromiso que existe entre empresa y cliente. En relación al caso que analizamos, considero que la promesa de la empresa al cliente debe ser entendida como la promesa que el Departamento de Recursos Humanos hace a los empleados, con motivo del proceso de evaluación del desempeño.

Por consiguiente, la promesa que identificamos para este proceso es: dar a los empleados la oportunidad de hablar sobre su desempeño y desarrollo de carrera, y que el manager pueda verificar que los objetivos están alineados con las prioridades del negocio; resultando esencial el diálogo e intercambio de opiniones entre empleado y manager.

Asimismo, nuestra promesa al cliente debe ser 'consistente', esto es: la evaluación del desempeño y las expectativas de los empleados deben estar alineados con la misión del >

- > Departamento de Recursos Humanos, que es representar los intereses de los trabajadores y de la empresa.

Resulta válido evaluar el desempeño de los trabajadores - ya sean éstos perfiles profesionales o administrativos. Sin embargo, la promesa está fallando al utilizar la evaluación del desempeño sin diferenciar a dos colectivos de empleados (clientes) con intereses distintos; generándose el riesgo de confundir dicho proceso con el de la retribución variable.

### LA PROPUESTA DE MEJORA EN EL DISEÑO DEL PROCESO

En base a la información que tenemos sobre la experiencia del cliente (la conversación con Isabel) comprobamos que no se están cumpliendo las especificaciones de la promesa respecto de los empleados administrativos. Según comentamos, el proceso de la evaluación del desempeño debe desvincularse de la expectativa de incentivos salariales.

En tal sentido, el 'prototipado' de un nuevo servicio debe corregir dichas deficiencias y tener en cuenta la experiencia total del cliente (incluyendo a los empleados administrativos). La propuesta de mejora consiste en segmentar a los colectivos de empleados involucrados tanto en el proceso de evaluación del desempeño como en el esquema de retribución variable, así como establecer una serie de reglas operativas que hagan eficientes ambos procesos.

Son muchas las empresas que vinculan la entrevista de desempeño a la política de compensación. Sucede que en dicha entrevista el empleado recibe feedback respecto de su desarrollo profesional, se liquida el importe de su bono en función de la evaluación de sus objetivos y, también, se le comunican sus nuevas condiciones salariales. Y este esquema podría resultar eficiente para aquellos cuadros profesionales con derecho a bono, que prestan sus servicios bajo una clara dirección por objetivos.

Sin embargo, los perfiles administrativos (o cualquier otro colectivo de trabajadores sin derecho a retribución variable) tienen derecho a tener una evaluación del desempeño, a fin de maximizar el valor que tiene ese canal de comunicación formal con el jefe para: dialogar, intercambiar ideas y recibir información sobre su rendimiento y desarrollo en la empresa.

Desde el Departamento de Recursos Humanos debemos preocuparnos de velar por los intereses de toda nuestra fuerza laboral, y de afinar nuestros procesos y políticas

de acuerdo a las características de cada colectivo. Por mi experiencia, los administrativos son perfiles muy diligentes que más que estar interesados en una promoción, les importa mejorar los recursos que disponen para desarrollar su trabajo, además de estar interesados en conseguir mayor responsabilidad y autonomía en sus puestos, y hacia allí es donde deberíamos enfocar el proceso de evaluación del desempeño. ¡No los desatendamos, también son nuestros clientes!

En lo que respecta a las reglas operativas a proponer, son muy simples. En primer lugar, consideremos modificar el cronograma de la campaña de evaluación del desempeño, que por lo general está asociado al mes de diciembre o a los primeros meses del año (que es cuando se liquida el bono, considerando los resultados del negocio en el año). Si el propósito es evitar que haya una vinculación entre la evaluación del desempeño y la expectativa de cobro de un bono, la empresa puede disponer que las evaluaciones de los administrativos se realicen en otro momento del año, por ejemplo: durante los meses de octubre y noviembre.

Tengamos en cuenta que el fin de año, y los gastos extra que se suelen tener por dichas fechas, contribuyen a que la inexistencia de un bono o incentivo económico – a pesar de haber tenido una evaluación sobresaliente – pueda generar insatisfacción o desmotivación en los administrativos. Al cambiar de fecha la campaña de evaluación del desempeño, evitaríamos generar falsas expectativas con relación al cobro de un bono.

Por otra parte, podríamos reforzar el mensaje de la independencia que existe entre ambos procesos a través de una campaña de comunicación interna, que resalte las características del proceso de evaluación del desempeño y que esté centrada en la gestión de personas. Esto se consigue reforzando el mensaje que el propósito del proceso es conocer de manera objetiva el rendimiento profesional y el nivel de dominio del puesto que tienen los empleados.

Y para concluir, pregunto: ¿la evaluación del desempeño y la retribución variable son las dos caras de una misma moneda? No lo creo, ambos procesos de Recursos Humanos suelen ir asociados, pero son independientes. Lo importante aquí es que el Departamento de Recursos Humanos adapte ambos procesos al perfil de sus clientes: los empleados (en el caso planteado, profesionales / administrativos), y que tenga en cuenta el grado de satisfacción vinculado al proceso de la evaluación del desempeño. ■