

Recientemente, hemos notado bastante confusión respecto a tres temas que, casualmente, forman una trilogía ideal para incrementar la productividad en las empresas. Probablemente la confusión radica, precisamente, en que no vemos la relación natural que existe entre ellos. Estamos hablando de Evaluación del Desempeño, Remuneración Variable y Alineamiento Organizacional.

En lo que se refiere a la remuneración variable, es necesario aclarar que el tema de comisiones por venta y el pago de in-

La Confusión

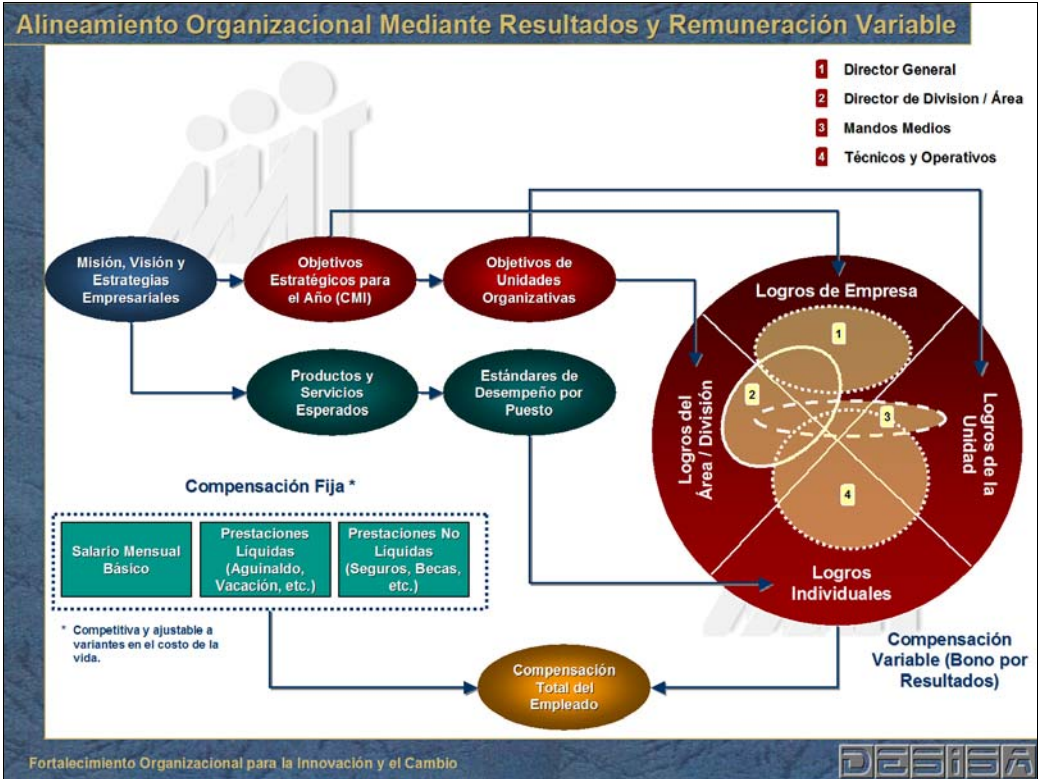
Es común encontrar personas que entienden la evaluación del desempeño como la acción de emitir un juicio apreciativo respecto a las características personales que muestra un empleado en el desempeño de su trabajo, o en el mejor de los casos, los conocimientos y habilidades que éste posee.

Por otra parte, muchas veces se confunde el concepto de remuneración variable como la transformación de lo que un empleado gana de manera fija, hacia una cantidad que varía en función del volumen o calidad del trabajo desarrollado. En ocasiones, inclusive se busca que este componente variable sea la mayor parte de los ingresos del empleado, aun cuando no se desempeña una labor directa de venta o producción.

Finalmente, nos hemos encontrado con personas que denominan "alineamiento organizacional" a una encuesta de opinión al estilo del diagnóstico de clima organizacional, deduciendo que, en la medida que el personal dice conocer los objetivos de la organización, estamos ante la presencia de una empresa "alineada".

La Interpretación Correcta

En el tema de evaluación del desempeño, recordemos que, por definición, la palabra "desempeño" es sinónimo de "resultados" (*desempeñar* v. tr. Cumplir, hacer aquello a que alguien está obligado). En este sentido, la evaluación del desempeño, en un sentido empresarial, es el proceso mediante el cual se establece, se da seguimiento y se mide la contribución de los integrantes en una organización. Esta es la primera pieza del rompecabezas.



centivos por pieza producida, si bien constituyen un tipo de remuneración variable, no son sujetos del presente análisis. Estos son esquemas que aplican a personal muy particular y en donde la mayor parte de sus ingresos provienen de un "pago por producción".

El concepto moderno de remuneración variable es mucho más amplio, y debe abarcar a toda la organización. Entendamos, entonces, remuneración variable como la *compensación monetaria adicional que obtiene una persona como resultado directo de los logros superiores alcanzados por la empresa, su equipo de trabajo y en su ejecución individual, bajo cualquier proporción y combinación*. La condicionante principal dentro de la definición anterior, es que la remuneración básica que percibe el empleado (previo a cualquier ingreso variable) debe ser competitiva, y debe ajustarse a las variantes en el costo de la vida del entorno.

Por otra parte, alineamiento organizacional no es una percepción, sino una realidad verificable. Debemos reconocer que un elemento de alineamiento es el conocimiento del rumbo de la empresa, pero el simple hecho de saber cuáles son las

metas de la empresa no basta para materializar el alineamiento. Es necesario encadenar la estrategia empresarial hasta el último eslabón organizativo, y esto se logra mediante iniciativas como el Cuadro de Mando Integral (para puestos de mando), así como la elaboración de Matrices de Productos, Áreas Claves de Responsabilidad y Estándares de Desempeño (para puestos técnicos y operativos).

La Solución del Rompecabezas

Si decimos que el alineamiento organizacional nace del establecimiento y encadenamiento de objetivos y metas, que el desempeño es sinónimo de cumplimiento de resultados y que el cumplimiento de resultados es lo que lleva a una remuneración variable, tenemos resuelta la ecuación.

El fin último del modelo aquí planteado, es la materialización de un programa de remuneración variable aplicable a toda la organización. Para ello, tenemos que comenzar por la clarificación de la misión, visión y principales estrategia de la organización bajo análisis. A partir de ello, es necesario formular un Cuadro de Mando Integral que establezca los principales objetivos y metas estratégicas para un período determinado (normalmente un año). Estos deberán, a su vez, ser base para que cada unidad organizativa defina objetivos y metas directamente relacionadas con los objetivos y metas estratégicas de la empresa.

En forma paralela, la misión, visión y estrategias deberán ser insumo para clarificar los productos y servicios que cada unidad organizativa debe generar, lo cual será base para definir áreas claves de responsabilidad y estándares de desempeño a nivel de puestos operativos.

Las dos vertientes anteriores constituyen los logros que se deben alcanzar, tanto a nivel de empresa, de unidades de trabajo y a nivel individual. Esta es la materia prima para aplicar un programa de evaluación del desempeño, determinando, finalmente, el grado de cumplimiento de resultados, y

dando pie al otorgamiento de una eventual remuneración variable.

Es importante reconocer que para el establecimiento de una remuneración variable, diferentes niveles jerárquicos tienen diferentes niveles de responsabilidad e impacto en los resultados de la empresa y del equipo, por lo que el pago variable debe calcularse tomando en cuenta esta realidad.

Por lo tanto...

Para lograr un verdadero alineamiento organizacional, es necesario conjugar tres elementos básicos: a) La definición y encadenamiento de resultados superiores (mejoras respecto a las actuaciones de períodos previos) hasta el nivel jerárquico más bajo; b) La evaluación objetiva y efectiva del cumplimiento de dichos resultados y; c) El cálculo de una compensación variable directamente proporcional al nivel de logro alcanzado, considerando el ámbito de influencia del empleado, y adicionada a la remuneración básica que éste ya percibe.

No cabe duda que uno de los incentivos más poderosos entre los seres humanos es el dinero. Si establecemos una compensación variable atractiva, y la relacionamos a logros superiores y resultados notables, todos ellos clara y directamente emanados de las estrategias básicas de la organización, obtendremos al final una empresa que esté alineada en la práctica, no sólo en nuestra percepción.

*Ing. Juan Fernando Varela
Gerente General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel.: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com