



LA EVALUACION DEL PERSONAL

El concepto más claro que encuentro es el de **valorar** a la persona en su puesto de trabajo. Y el término Valorar, en este caso, significa:

- a. Detectar las mejores competencias de las personas para realizar un mejor trabajo en su puesto, es lo que se denomina: satisfacción en el puesto.
- b. Determinar las competencias que pueden hacerlo exitoso en otro puesto de trabajo diferente al que posee, permite una mejor Rotación, Promoción o Ascenso del personal, en el marco del diseño de una línea de carrera.
- c. Determinar el programa de Desarrollo de Competencias que se requiere para hacerlo más competente al trabajador, es decir una capacitación dirigida a elevar los niveles de competitividad.
- d. Determinar a los trabajadores que otorgan mayor valor a su trabajo, lo que hace posible una mayor o mejor compensación económica y no económica.

Como se aprecia, ni por asomo significa retirar personal. Si ello ocurre es que también le corresponde una responsabilidad a su jefe inmediato superior que no lo apoyó para que ello no ocurriera; y lo más grave es que igualmente tiene responsabilidad en el poco trabajo que pudo haber realizado este trabajador en perjuicio de la organización.

Por lo contrario la evaluación de personal debe permitir medir o lograr un mayor valor al trabajo, al puesto, a la persona, al proceso, al área organizacional y a la empresa o entidad.

Pero, **¿Cómo se genera valor en la Organización?**

Primero, El Alineamiento Organizacional: Todos los trabajadores tienen que estar alineados con los objetivos, metas e indicadores de la organización¹. Este proceso es largo y necesario. Se realiza en todas las áreas y en los procesos principales y secundarios de la empresa, dentro de un programa de mejoramiento continuo, a través de administrados y organizados Círculos de Calidad y Programa de Incentivos, donde los trabajadores, previamente capacitados, estén comprometidos con la organización y sean partícipes directos de la mejora de los procesos, la racionalización de costos, el incremento de ingresos, mejoras o innovaciones, y todo lo que el talento y esfuerzo de los trabajadores pueden ofrecer cuando están debidamente motivados,

Segundo, La definición de las Competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) requeridas para los puestos con los correspondientes indicadores de desempeño así como las competencias de las personas que ocupan los puestos para determinar las brechas o “gaps” por cubrir. Las competencias del personal no se logran en un periodo corto. La determinación, medición y evaluación de estas requieren ser administradas de acuerdo a la posición que se ocupa. En el caso de Directivos y Ejecutivos por el Modelo Conductual; y en el caso de los especialistas, profesionales, técnicos y administrativos por el Modelo Funcional. Este aspecto es clave. Si no conozco

¹ La aplicación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card permite administrar los indicadores en sus cuatro perspectivas conocidas (aprendizaje, procesos, clientes y financiero).



para que es bueno o excelente el personal, entonces ¿Cómo se hace para administrarlo bien? Si no sabemos administrarlo, entonces ¿qué se le evalúa?

Tercero: El Plan de Desarrollo de Competencias: En buena cuenta el diseño y la implementación de un Programa de Capacitación de mediano plazo, plenamente identificado y rentabilizado con los objetivos y metas de la organización. Requiere ser principal preocupación de los directivos, ejecutivos y en general de todo el personal. Es decir la mejora o el incremento de las competencias del personal, en suma debieran potencializar las competencias de la organización. No sólo en lo que se refieren a los conocimientos, habilidades, destrezas sino también en las actitudes del trabajador en la mejora de los indicadores de desempeño. La inversión y financiación de este Plan de Competencias se realiza con los ahorros o nuevos o mayores ingresos que se generarían, de allí la importancia de medir su rentabilidad, antes, durante y post capacitación.

Cuarto: La Implementación de Remuneraciones Variables, a través de Programas de Incentivos al personal, ya sea a través del goalsharing (logro de objetivos), gainsharing (beneficios), winsharing (ganancias) o por los métodos Scanlon o Rucker que benefician a los trabajadores por los beneficios que generan a la empresa. Estos incentivos económicos y no económicos pueden ser aplicados en forma individual, grupal ya sea por áreas funcionales, por procesos, por círculo de calidad, etc. Lo importante es el diseño de los Programas de Incentivos y prudencia en su reglamentación, para posibilitar el real aporte y compromiso de los trabajadores.

Estas acciones, que permiten contar con un personal mayormente motivado, no es tarea exclusiva del área de recursos humanos o de personal. Como se ha visto, el desarrollo de la organización y de su competitividad recae en todas las áreas funcionales, los procesos y en general de todo su personal. En esas condiciones, se hace más válida e integra realizar la evaluación del personal, lo que no significa que no es posible realizarla antes, pero, claro, con objetivos muy específicos y notorios para el personal.

Rentability On Investment EIRL

Lima, septiembre de 2008