



# MAESTRÍA

# EN MUNICIPALISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LOCAL

Capítulo 3, Lección 6



UNIÓN IBEROAMERICANA  
DE MUNICIPALISTAS  
UNIÃO IBERO-AMERICANA  
DE MUNICIPALISTAS





## Capítulo 3, Lección 6. La gestión del rendimiento y la compensación de los Recursos Humanos de una institución.

### 1. La gestión del rendimiento de los Recursos Humanos de una institución.

#### 1.1. Áreas que comprende.

La gestión del rendimiento es el subsistema de la GRH cuyo **propósito es influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlo con las prioridades de la organización y mantenerlo en el nivel más alto posible**, haciendo posible una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de informaciones valiosas para la toma de decisiones de GRH en diferentes campos.



La gestión del rendimiento puede verse como **un ciclo que comprende:**

1. La **planificación del rendimiento**, que se traduce en la definición de pautas o estándares acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los empleados y el logro de su aceptación para adaptar su rendimiento a aquellas.
2. El **seguimiento activo del rendimiento**, a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo.
3. La **evaluación del desempeño y del rendimiento**, contrastando las pautas y objetivos de rendimiento con los resultados.
4. La **retroalimentación o feedback al empleado**, y la **elaboración de planes de mejora del rendimiento**, que enlazarían con el siguiente ciclo, en su etapa de planificación.



Por su interés, nos centraremos en la evaluación del desempeño y del rendimiento.

## 1.2. La evaluación del desempeño o del rendimiento.

### 1.2.1. Premisas para garantizar el éxito en su implantación.

Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación con una serie de factores establecidos de antemano y, en consecuencia, su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales.

Se suele utilizar indistintamente las expresiones “*evaluación del desempeño*” y “*evaluación del rendimiento*”, por su íntima relación y contenido casi similar. Entrando en más precisiones, la primera se centra en cómo se actúa y la segunda en qué se obtiene. No obstante, las técnicas y características de ambos sistemas son muy semejantes, por lo que se utilizarán de manera indistinta a lo largo de esta exposición.



A pesar de existir un consenso generalizado sobre la necesidad de evaluar, se requiere superar dos **condiciones previas para garantizar el éxito en su implantación**:

1. Habitualmente se encuentran resistencias que, si no se vencen y no existe un compromiso claro por parte de la dirección, es muy difícil que la implantación del sistema tenga éxito.
2. Además, es preciso que se persigan unos fines claros, y que éstos sean conocidos por todos.



Sobre estas premisas, la herramienta solamente será útil si tiene como punto de referencia el plan estratégico de la organización en que se implanta o cualquier herramienta de planificación que se aplique y que tenga como finalidad concretar los objetivos de la organización y establecer los sistemas de control de su cumplimiento.

### 1.2.2. Definición de la técnica.

a. Se puede definir la **evaluación del desempeño** como **un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización.**

Habitualmente, este proceso no se limita a evaluar la actuación en un periodo pasado, sino que es utilizado para realizar un pronóstico del potencial de la persona evaluada, así como un indicador de necesidades de formación.

b. Un sistema de evaluación del desempeño debe construirse de tal modo que permita la **objetividad de las evaluaciones**, tanto como la calidad de las mismas y debe ser de aplicación permanente, en el sentido de que no debe ser considerado como una herramienta básica de seguimiento del desarrollo de los recursos humanos.

c. Muy frecuentemente la evaluación del desempeño y del rendimiento **se asocia a la implantación de retribuciones variables:**

1. En los Organismos Públicos existe la tendencia de evaluar el desempeño a todo el personal, pero con criterios de retribución variable grupales.
2. En la práctica empresarial privada se tiende a evaluar a todo el personal, pero sólo el personal directivo y el comercial, percibe, con carácter general, retribuciones variables individuales.

Los estudios acreditan, no obstante, que el **efecto motivador sólo opera a través de una retribución variable del 15% sobre la fija** y que es mejor, sobre todo en las primeras etapas, dar reconocimiento positivo que no la conflictividad que puede generar la aplicación de una evaluación con repercusión económica.

Con todo, el coste que conlleva la implantación de un sistema de evaluación del desempeño es siempre inferior que la ventaja de tener directivos y empleados que aportan más valor a la organización.



### 1.2.3. Enfoques en la evaluación del desempeño.

Un sistema de evaluación del desempeño, independientemente de las técnicas que utilice puede seguir uno de los tres enfoques que se presentan a continuación:

1. **Evaluación por factores.** Se basa en la definición y medición de un conjunto de aptitudes, actitudes, competencias, que se requieren para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo. Frecuentemente existen factores comunes para distintos grupos, que se exigen con mayor o menor intensidad según el nivel de responsabilidad, y factores específicos dependientes del área funcional y de la especialización de cada grupo laboral.
2. **Evaluación por objetivos.** Este enfoque parte del consenso entre evaluador y evaluado sobre una serie de metas y objetivos que debe conseguir el colaborador en un periodo de tiempo determinado. La evaluación se realiza en función del grado de consecución de esos objetivos.
3. **Evaluación mixta.** Engloba los dos enfoques anteriores, lo que permite un planteamiento más integral, ya que se analiza tanto el cómo (proceso, comportamientos, factores, competencias) como el qué (objetivos, resultados).

### 1.2.4. Técnicas de evaluación.

Entre la gran variedad de técnicas que se utilizan para la evaluación del desempeño, vamos a señalar las más representativas:

1. **Técnicas de jerarquización, comparación u ordenación.** La evaluación de una persona se realiza por comparación con los demás trabajadores de su departamento. El criterio que se utiliza es relativo, en el sentido de que depende del grupo de personas que se evalúan.
2. **Escalas de distribución forzada.** Se encuentran dentro de las técnicas de jerarquización y parten del supuesto de que las características de los



trabajadores se distribuyen siguiendo la curva normal. Esto se traduce en que en cada rango debe ser clasificado un determinado porcentaje de personas evaluadas.

3. **Método de elección forzada.** Este método proporciona al evaluador una serie de frases que describen comportamientos y actitudes en el trabajo. El evaluador no conoce a priori el carácter positivo o negativo de los juicios que emite, por lo que su principal ventaja se encuentra en la dificultad que supone para el evaluador distorsionar su evaluación de forma voluntaria.
4. **Método de escalas gráficas.** Uno de los métodos más utilizados por las empresas consiste en reflejar en el formato de evaluación una serie de rasgos que se consideran relevantes para el puesto que se evalúa, referidos a la persona que se va a analizar. La tarea del evaluador consiste en puntuar a cada trabajador en cada uno de los factores.

### 1.2.5. Objetivos de la evaluación.

La evaluación puede enfocarse a la consecución de una gama muy variada de objetivos, que entran a veces en contradicción entre ellos. Podríamos distinguir dos grandes orientaciones de la evaluación, entre las que habrá que escoger:

1. **Enfoque de valoración:** Se trata de una **evaluación del rendimiento en sentido tradicional**. Se orienta a buscar una base sobre la que basar decisiones de GRH (retribuciones, promoción, despidos). El empleado espera recompensas concretas de esta evaluación; si no las obtiene, o las que consigue están por debajo de sus expectativas, experimentará una frustración.
2. **Enfoque de desarrollo profesional:** Se emplea la **evaluación como instrumento para la mejora**. Se orienta a impulsar el desarrollo profesional de los empleados a través de la identificación de áreas de mejora y de la orientación, el apoyo y el establecimiento de compromisos en materias como capacitación y carrera. El empleado espera obtener información y orientaciones para su desarrollo y carrera profesional, así como feed-back y reconocimiento por la tarea realizada.

Hoy por hoy, **nuestra opción para la mayor parte de los organismos públicos es claramente la segunda**. Sin una cultura de evaluación consolidada, sin unos valores competitivos aceptados y sin unas metas claras y medibles para cada persona, no parece fácil poder conseguir evaluaciones más formalizadas, que puedan traducirse en decisiones directas de retribución o promoción.



## 2. Gestión de la compensación.

### 2.1. Delimitación y procesos que incluye.

Este subsistema de la GRH incluye la gestión del **conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas** que la organización satisface a sus empleados, en concepto de contraprestación por la contribución de estos a los fines de la organización, que se expresa mediante su trabajo.

La gestión de la compensación **comprende los siguientes procesos:**

1. **Diseño de estructuras salariales:** El diseño de la estructura retributiva fija o básica parte, en la mayoría de las organizaciones, del diseño de los puestos de trabajo. El logro de la equidad salarial, interna y externa obliga a desarrollar los siguientes procesos:
  - La valoración de puestos, atribuyendo a cada uno la ponderación acorde con su contribución relativa a los resultados organizativos y coherentes con los referentes salariales de mercado que le sean aplicables.
  - La clasificación de los puestos por niveles o bandas salariales, coherentes con dicha valoración y capaces de permitir una progresión salarial adecuada y una gestión racional de las retribuciones.
  - El diseño de retribuciones variables, cuando se establecen, implica elegir el concepto que se retribuye (vinculación al rendimiento, participación en beneficios o conexión con resultados globales, etc.), el destinatario (individuo o grupo), y la dimensión de la franja retributiva.
2. **Beneficios extrasalariales:** La aplicación de compensaciones no monetarias (seguros de vida o accidente, ayudas y prestamos, complementos de pensión, etc.) exige la definición de políticas que las vinculen a una estrategia retributiva global.



3. **Diseño de mecanismos de evolución:** Suponen el establecimiento de políticas de compensación en dos campos:
  - El de la evolución global, que implica realizar opciones como vincularla a la inflación prevista o sobrevenida, resultados, etc.
  - El de la evolución individual, donde se opta entre vincularla a la antigüedad, al rendimiento, etc. En ambos casos la corrección de las opciones que se adopten vendrá determinada por su grado de adecuación a la estrategia organizativa.
4. **Administración de salarios:** Implica definir políticas que afectan básicamente al grado de centralización o descentralización de las decisiones sobre retribuciones y al grado de transparencia u opacidad de los salarios.
5. **Reconocimiento no monetario:** Incluye las políticas y los instrumentos definidos y aplicados por la organización, en su caso, para reconocer los logros que no tienen efectos salariales.

## 2.2. Valoración de puestos de trabajo.

### 2.2.1. Utilidades.

Es una técnica de recursos humanos que **permite medir la importancia relativa de los distintos puestos de trabajo**. Con ella se obtiene una clasificación de los puestos de trabajo ordenados y agrupados por su importancia o valor relativo, que puede servir de base para:

- ❖ Establecer una política de retribuciones coherente y racional.
- ❖ Detectar problemas organizativos.
- ❖ Facilitar la orientación de procesos y sistemas de promoción.

Como resultado **se obtendrá un inventario definitivo con especificaciones de todos los puestos de trabajo de la Institución**

### 2.2.2. Sistemas de valoración.

Podemos distinguir dos grupos de sistemas:

1. **Los cualitativos:** Se basan en procesos de apreciación que no se traducen en valores, puntos o cantidades, ya que están basados en el conocimiento global de cada puesto de trabajo y buscan ordenar los puestos a través de procedimientos de comparación asentados sobre el concepto de la apreciación. Son útiles para valorar un número reducido de puestos y no permite determinar distancias.



Los métodos cualitativos principales son:

- **Jerarquización:** del conjunto total de puestos se extraen, en número reducido, aquellos que sean identificados como claves, y se jerarquizan y ordenan, en función de los requerimientos organizativos, y se comparan los puestos clave con el resto de los puestos insertándolos en la lista clasificada en el lugar que se aprecie como más adecuado.
  - **Clasificación:** Proceso de ordenamiento muy similar al anteriormente descrito en el que, partiendo, de unos niveles previamente definidos, se hace acoplar en cada uno de ellos la totalidad de los puestos de trabajo.
2. **Los cuantitativos:** se basan en determinar previamente los elementos o factores a valorar. Estos factores deben ser, lógicamente, constitutivos y representativos de la totalidad de los puestos de la organización y están ligados con las demandas y exigencias contempladas en la descripción de puestos.

Los dos métodos cuantitativos principales son:

- **Comparación:** Se selecciona un conjunto de puestos tipo que servirán de referencia para la valoración del resto. Interesa que cumplan los siguientes requisitos:
  - a. Que sean representativos de toda la estructura, es decir, de todas las unidades funcionales.
  - b. Que sean conocidos y fácilmente analizables en los factores seleccionados.
  - c. Deben ser descritos en su totalidad con los factores elegidos.
  - d. El conjunto de puestos debe contemplar la totalidad de la graduación de los factores

Posteriormente, se comparan todos los puestos, factor a factor, con los puestos tipo, determinándose de esta manera el nivel y la valoración final de cada puesto. El sistema tiene el inconveniente de su complejidad y laboriosidad.

- **Asignación de puntos:** Una vez elegidos los factores, se gradúan los mismos en función de su mayor o menor nivel de demanda, otorgándose un conjunto de puntos a cada nivel, el cual se asocia al cumplimiento de una serie de requisitos de carácter matemático-estadístico

El proceso de valoración se realiza analizando la totalidad de los puestos en cada uno de los factores, observando la mayor o menor presencia y encajándolos en el grado de puntos que le corresponda. La suma de los



puntos obtenidos en cada factor dará el valor final de cada puesto de trabajo. Este sistema minimiza la subjetividad de la apreciación, facilita la explicación del valor de cada puesto y permite una gestión informatizada. Es, por ello, muy útil cuando existe un número elevado de puestos de trabajo a valorar.

### **2.2.3. Procedimiento de valoración.**

Debe ser tomado como guía. Lo adecuado es diseñar un procedimiento específico en función del tamaño del Organización, el ámbito de la valoración y las experiencias previas existentes. Una propuesta tipo de procedimiento sería la siguiente:

1. **Elección del Comité de Valoración** encargado de llevarla a cabo.
2. **Elaboración del Manual de Valoración**, que es la herramienta de medida que sirve para determinar el valor de cada puesto de trabajo.
3. **Aplicación piloto**, que consiste en la utilización del Manual de Valoración en una muestra representativa de los puestos de trabajo. Su función es validar el Manual de Valoración y prever las consecuencias de su implantación.
4. **Valoración de puestos**. Terminada la aplicación piloto, tendremos que realizar la valoración del resto de puestos que no han sido incluidos en la muestra. Consiste en la asignación de grados, a cada uno de ellos, en cada factor, hasta concluir todos.
5. **Clasificación de niveles**. Realizada la valoración, pasaremos a la clasificación de los puestos en niveles de puntuación.
6. **Mantenimiento**. Se ha de tener siempre en cuenta el mantenimiento y debe respetar y acompañar los cambios y la evolución de la estructura organizativa de la Institución. Al finalizar el proceso de valoración, se elaboran las normas y se crean los órganos que garanticen la continuidad del sistema en el tiempo.

### **2.3. Retribuciones.**

Las retribuciones son instrumentos esenciales de toda política de personal. A través de ellas **se busca atraer, retener y motivar al personal**. No obstante, **en los organismos públicos también expresan la realidad de las distribuciones de poder interno** dentro de las organizaciones, así como el modelo de relaciones laborales y sociales que se quiere establecer.

Unas retribuciones altas permiten atraer a los más brillantes candidatos del mercado. Sin embargo, este sistema de atracción tiene límites en el sector público para el nivel directivo, pues las retribuciones del sector privado para sus dirigentes son fruto de los éxitos o fracasos, en la cuenta de resultados, en tanto que en el sector público la medición de los resultados es más compleja. Que se



pueda lograr la motivación directamente a través de las retribuciones no es algo que esté claro, sin embargo, un sistema retributivo inadecuado si podemos asegurar que desmotiva al personal.



### **2.3.1. Lineamientos generales de una política salarial**

Una política salarial actualizada y de desarrollo del recurso humano debe tender a conseguir:

- Que las personas tengan, en general, la percepción de recibir recompensas, morales y materiales, acordes con su contribución a la organización.
- Que se extienda esa percepción de equidad a como se remunera, a las demás personas dentro de la organización.
- Que sea adecuada la estructura retributiva para atraer, motivar y retener a las personas dotadas de las competencias necesarias para la organización, en los distintos tipos de tareas a desarrollar.
- Los mecanismos de recompensa deben estimular:
  - El esfuerzo y dedicación a la tarea.
  - El rendimiento individual de grupo.
  - El aprendizaje y desarrollo de competencias.
- Las expectativas de promoción deben estar vinculadas al desarrollo de las competencias y el rendimiento individual de las personas.

### **2.3.2. Retribuciones al servicio de la estrategia.**

Efectivamente, **un sistema retributivo puede plantearse como una herramienta al servicio de los objetivos organizativos**. En primer lugar, será necesario determinar qué objetivos se quieren alcanzar o apoyar a través de las retribuciones (¿mejorar el servicio a las municipalidades? ¿reducir la plantilla? ¿desarrollar las competencias de los empleados? ¿incrementar la recaudación?). Fijados unos objetivos habrá que ver qué elementos deben introducirse en el sistema retributivo para incentivar comportamientos coherentes con los objetivos formulados.



Los salarios son tan sólo un elemento de la política de recursos humanos, que debe insertarse y ser coherente con ésta. **No puede apoyarse con medidas retributivas aquello que se desincentiva con otras prácticas de GRH.**

### **2.3.3. Principios retributivos: algunas propuestas.**

Las circunstancias externas e internas de cada organismo público deberán tomarse en cuenta al valorar la conveniencia o no de introducir cambios en sus pautas de retribución. No obstante, cualquier sistema retributivo debe plantearse sobre una serie de opciones o principios, entre los cuales conviene destacar los siguientes:

- a) **Mejorar la equidad interna:** La equidad interna describe la consideración como justa de la estructura retributiva de la organización. Determinar cuál es la diferencia equitativa en los salarios entre distintos puestos y entre unos empleados y otros no es en absoluto fácil. Es bueno recordar que la comparación correcta entre salarios debe hacerse en base anual, incluyendo eventuales pagas lineales o no proporcionales, y teniendo en cuenta los beneficios sociales que se ofrecen.
- b) **Garantizar una cierta competitividad externa para todos los puestos:** La competitividad externa es la comparación entre las retribuciones en las entidades públicas respecto a la situación de mercado y el sector privado.
- c) **Introducir componentes de retribución "por competencias":** En la determinación de las retribuciones individuales creemos que, en línea con las tendencias imperantes, sería conveniente ensayar un giro desde el puesto de trabajo hacia la persona. En la práctica, es frecuente en los organismos públicos diseñar retribuciones para personas concretas que después se visten de puestos de trabajo. Parece, pues, conveniente generalizar, formalizar y hacer más transparentes estas prácticas. Este componente retributivo sería el complemento adecuado a una definición más amplia de los puestos de trabajo, al diseño de itinerarios de carrera horizontal y a una apuesta por la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados. Creemos, pues, que la valía profesional de cada persona debería constituir un parámetro básico en el establecimiento de sus retribuciones. Por valía debería entenderse el conjunto de competencias que puedan revertir en beneficio de la organización, sean o no plenamente aprovechadas en cada momento.
- d) **Introducir un componente de retribución variable en forma de "participación en resultados":** La existencia de un componente variable bien diseñado en la retribución puede favorecer comportamientos coherentes con la estrategia de la organización, incluso en el corto plazo. Ahora bien, no creemos conveniente una introducción precipitada de



sistemas de evaluación del rendimiento individual orientados a la retribución variable. Sería necesario definir algunos indicadores positivos que permitan cuantificar los "resultados" del organismo, especialmente de aquellos que se consideren claves para la estrategia, como, por ejemplo, indicadores de producción de servicios o de impacto de las políticas, niveles de satisfacción de los usuarios, etc. También podrían computarse indicadores negativos como el crecimiento de las plantillas, el número de horas extraordinarias, el nivel de absentismo o el aumento de los gastos generales.

Esta **paga "de resultados"** debería tomar la forma de un bono anual no consolidable, que podría distribuirse en proporción al salario anual de cada empleado. Creemos que un incentivo de este tipo podría dar apoyo a estrategias de calidad, generando compromiso con el proyecto y fomentando el espíritu cooperativo entre los empleados. Por otro lado, podría también apoyar programas de reducción de costes.

- e) **Romper con el incrementalismo:** En la fijación de los aumentos anuales deben introducirse conexiones entre las retribuciones, la productividad y los parámetros como el crecimiento del PIB y la disminución del déficit público. La filosofía en este ámbito debiera ser la de **no "regalar" incrementos consolidados** de capacidad adquisitiva que no respondan a un esfuerzo o a un compromiso por parte de los empleados.
- f) **Descentralización de las decisiones salariales**, esto es, participación de los jefes en la fijación de las retribuciones de sus colaboradores. En contra de lo que oficialmente se afirma, nuestra tesis es que los directivos tienen una influencia significativa en la fijación de los salarios de sus colaboradores. En la práctica, los jefes mejoran los salarios de ciertos empleados operando a través de mecanismos informales, como por ejemplo promoviendo una reorganización o presionando para que se revise la valoración de un puesto o para crear un puesto nuevo o, incluso ascender a un empleado. Si esto es así, ¿no sería mejor establecer canales formales y transparentes de consulta a los directivos en la fijación de las retribuciones de sus subordinados?
- g) **Dotar de transparencia al sistema retributivo:** Si existe un ámbito opaco en la GRH, éste es el de las retribuciones en muchos organismos. Se niega el acceso a los salarios individualizados y en muchos organismos incluso las tablas salariales se manejan como documentos reservados. Pero la información fluye siempre en forma de rumores que suelen hinchar el salario de algún alto cargo o del asesor recientemente contratado.

**En materia de decisiones salariales no es suficiente con que éstas sean justas. Es necesario que los empleados las perciban como**



**justas** y ello pone de relieve que la forma en que se toma la decisión puede ser tan importante como la decisión en sí misma. Creemos que hay que dar la vuelta a esta situación contraproducente. La norma en este ámbito debe ser la de la **transparencia y comprensibilidad del sistema**, de manera que los empleados conozcan los salarios, entiendan los mecanismos de decisión y de cálculo y puedan consultar sus dudas con toda naturalidad.

# ▶ MAESTRÍA EN MUNICIPALISMO Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL



*uim*

UNIÓN IBEROAMERICANA  
DE MUNICIPALISTAS  
UNIÃO IBERO-AMERICANA  
DE MUNICIPALISTAS

  
LIGA MUNICIPAL  
— DOMINICANA —

  
CIDEL  
República Dominicana  
Centro Integral  
de Desarrollo Local  
UNIÓN IBEROAMERICANA DE MUNICIPALISTAS  
UNIÃO IBERO-AMERICANA DE MUNICIPALISTAS