

CARMEN MARTÍNEZ GARCÍA

27 DE AGOSTO DE 2010

# ¿CONOCEMOS BIEN A NUESTRO PERSONAL?

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de la  
Autora y Know Square S.L.

Actualmente tenemos una nueva conciencia empresarial donde reconocemos como nuevos valores de la empresa a activos inmateriales como la fidelidad del cliente, la capacidad de colaborar con otros socios comerciales, la propiedad intelectual, el potencial innovador o los conocimientos del personal.

Las empresas necesitamos ser competitivas para sobrevivir y evolucionar y la competitividad se consigue con la creatividad, el conocimiento y la tecnología.

En definitiva, el activo más valioso de toda empresa es el capital intelectual de sus empleados. Por ello, las empresas buscamos atraer a los mejores empleados y dotarles de las herramientas necesarias para poder desarrollar adecuadamente su trabajo. De este modo, si los empleados aprovechan al máximo la infraestructura organizacional, podrán aplicar de la mejor manera posible sus conocimientos en beneficio de la empresa.

Para poder usar y desarrollar el capital intelectual de una empresa es necesario que la empresa se comporte como un todo y que rememos todos en una única dirección. Es esencial establecer mecanismos para que se dé una buena comunicación dentro de la organización y que de ese modo, el personal comprenda el negocio y el rumbo de la empresa. De ahí la utilidad de tener un Plan de Calidad dentro de la empresa y cumplirlo.

El Plan de Calidad es el documento basado en las normas internacionales de la ISO 9001, 2001, por medio del cual la Dirección de una organización plasma sus políticas, normas, recursos y acciones a tomar para conseguir unos objetivos determinados. Dicho documento debe ser leído y entendido por todo el personal.

En concreto hablaré de un apartado especial del Plan de Calidad: *“el procedimiento de evaluación del desempeño y satisfacción del personal”* que sirve tanto para estimar el rendimiento del personal, identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos, ayudar a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación (ejemplo: detectando la selección de personal que desempeña insuficientemente su trabajo), tomar decisiones sobre promociones internas, compensaciones, acciones de mejora, etc.

## **El procedimiento de evaluación del desempeño**

Dicho procedimiento debe ser válido, efectivo y aceptado por todo el personal.

Para ello, reitero que es fundamental que el personal lo conozca y tenga claro tanto el objetivo del procedimiento, su alcance (para todo o parte del personal), quiénes son los responsables (ejemplo: el director de cada área evaluará el desempeño del personal y la medición de la satisfacción del personal lo hará el director de calidad) y el procedimiento concreto de evaluación del desempeño.

El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño y proporcionar retroalimentación tanto a los empleados como al departamento de personal y a la Dirección.

La empresa deberá definir:

- En qué consiste la evaluación del desempeño y cuál es su objetivo (ejemplo: dar a conocer a la persona evaluada cuáles son sus aspectos más fuertes y cuáles sus aspectos mejorables a través de un plan de mejora específica para esa persona concreta teniendo en cuenta su situación actual y su potencial de desarrollo profesional, de tal forma que le ayude a reconducirse de forma positiva hacia un desarrollo continuo tanto personal como profesional).
- Los tipos de evaluación, por ejemplo, evaluación por proyecto u oferta (el cliente de un proyecto/oferta es quien evalúa el desempeño de los empleados con los que ha tratado a través de una encuesta) o una evaluación periódica orientada a calcular los complementos retributivos de dicho periodo. Esta evaluación es interna y realizada por el responsable directo de la persona evaluada. Podría ser también recíproca (180°) cuando el evaluador es a su vez evaluado por la persona que él evaluó.
- Las categorías a examinar (competencia, motivación, trabajo en equipo, etc.) y definir la escala de valoración (por ejemplo de 1 a X donde 1 equivale a la nota mínima y X a la máxima nota).

De esa manera, por cada trabajador evaluado se generará una tabla de criterios donde su evaluador evaluará su actitud y aptitud puntuando los distintos niveles de competencia con una escala de valoración predefinida.

Se deben analizar internamente los resultados de dicha evaluación para ver la evolución de cada evaluado a lo largo de un periodo determinado y de ese modo, poder detectar la evolución de sus puntos fuertes y débiles y aquellos aspectos mejorables.

En una reunión posterior, el evaluador deberá comentar los resultados con el evaluado para que éste comprenda los motivos por los que se le ha valorado de esa manera y de ese modo, poder ambos concretar las posibles acciones de mejora a seguir en las próximas semanas y que queden plasmadas en una hoja de ruta.

El estudio de la evaluación de cada evaluado es fundamental a la hora de determinar sus compensaciones o para decidir qué candidato puede acceder a un nivel superior de categoría de trabajo o un cambio de puesto dentro de la organización.

## **La encuesta de satisfacción**

Generalmente realizada por el responsable de Calidad con el objeto de conocer cuál es el clima laboral y poder aplicar acciones de mejora.

Para ello, se elaboran una serie de preguntas sobre distintos aspectos que sean de interés a la organización, como por ejemplo sobre su puesto de trabajo, la relación con los compañeros, la comunicación dentro de la empresa, la motivación, la formación, etc. Y estos empleados deberán valorarlos siguiendo una escala determinada de valoración.

La gran utilidad de realizar estas encuestas es poder analizarlas posteriormente para detectar posibles desacuerdos o malentendidos entre el personal y la Dirección, y de esa forma poder tomar medidas correctivas para mejorarlos.

El Director de Calidad deberá analizar dichos cuestionarios y a través de parámetros estadísticos, indicar cuáles son las tendencias, desviaciones y elaborar un informe con sus conclusiones que se presentará al Comité de Dirección para su análisis. Como consecuencia de dicho análisis, se establecerán unos objetivos anuales que se someterán a seguimiento a lo largo del siguiente año.

Como conclusión, añadir que es importante que la empresa posea un Plan de Calidad donde se detalle el procedimiento de evaluación de desempeño y satisfacción del personal, que éste sea accesible al personal para su lectura y adecuado entendimiento y sobre todo, es esencial realizar un adecuado análisis de los resultados de dichos cuestionarios para poder tomar acciones de mejora en el futuro.

Al fin y al cabo, el objetivo fundamental de la empresa es detectar qué aspectos son mejorables y adoptar medidas correctivas para intentar conseguir que tanto la Dirección como el personal remen hacia unos mismos objetivos beneficiosos para ambos.

© Carmen Martínez García  
© Know Square S.L.