



Evaluación del desempeño: los miembros de la familia, a examen

Por Josep Tàpies, titular de la Cátedra de Empresa Familiar

Todas las empresas necesitan procedimientos para evaluar el desempeño de sus empleados de una manera objetiva y ecuánime. En la empresa familiar este proceso presenta una peculiaridad: los supervisores podrían ser miembros de la familia o, sin serlo, dar preferencia a los familiares que trabajan en la empresa por el hecho de serlo. ¿Cómo evitar este riesgo?

Desde que una persona comienza a trabajar para otro, su labor comienza a ser evaluada. Esta evaluación se produce siempre, de manera «formal o informal», «explícita o implícita», y tiene consecuencias muy importantes para el empleado, tanto en su promoción profesional y su retribución, así como sobre su motivación. Por todo ello, es importante que el proceso de evaluación se realice lo mejor posible, con profesionalidad y rigor, y sin dejarlo a merced la capacidad, criterio o voluntad del directivo supervisor.

En la empresa familiar esta objetividad es especialmente importante: desde el momento en que un miembro de la familia entra a trabajar en la empresa, debería tener claro que su desempeño será evaluado igual que el resto de sus compañeros de trabajo, fomentando así la justicia entre miembros familiares y no familiares. Así, la política de evaluación del desempeño debería separar los aspectos familiares de los empresariales para maximizar la objetividad, al tiempo que minimiza el componente emocional. Igualmente, el sistema de evaluación debería ayudar a que los empleados no familiares perciban que no se da preferencia a los familiares que trabajan en la empresa y que todos son evaluados bajo las mismas normas y condiciones.

Evaluar para decidir mejor

El objetivo de todo sistema de evaluación, es llegar a tener una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que los miembros de la organización están realizando sus actividades y responsabilidades. Es decir, la evaluación debería ayudarnos conocer aquellas fortalezas y debilidades que tenemos dentro de nuestra empresa familiar, viendo

a su vez, quiénes aportan más y reajustando así puestos según las verdaderas capacidades de cada familiar empleado

Sin embargo, muchas veces la información que se obtiene con las evaluaciones no resulta relevante, y en consecuencia no permite tomar las decisiones adecuadas. Las causas pueden ser múltiples. En ocasiones quienes diseñan la evaluación no definen con claridad los objetivos que persiguen, de modo que ni empleados ni supervisores las llevan a cabo de forma adecuada. Otras veces, hay una falta de comprensión del procedimiento por parte de las personas implicadas, con lo que se acaba deteriorando el sistema de evaluación.

Para evitar este tipo de problemas, el sistema de evaluación debe explicitar claramente sus intenciones. Los objetivos más habituales en las empresas son:

1) Fijar un incentivo variable o determinar el aumento anual de la remuneración. Se pretende vincular el resultado que se obtenga de la evaluación directamente con el salario, por lo que la evaluación debe realizarse, como mínimo, una vez al año. Es importante contar con un comité de evaluación que se rija por unos indicadores medibles y ofrezca transparencia sobre los niveles de sueldo. Así, en el caso de concederse algún aumento, las razones estarán a la vista de todos.

Por ejemplo, un sucesor, accionista por propio derecho y además ejecutivo clave en el área comercial podría obtener una mejora de sueldo, comisiones, bonos o premios, además de sus dividendos, si sobrepasa los objetivos acordados en ventas. Esto, siempre y cuando se haga en forma separada cada concepto y a la vista de todas las personas involucradas. En caso contrario, esta cuestión podría llegar a ser una fuente de descontento y enrarecimiento del clima laboral y también del familiar.

2) Conocer mejor las características y competencias de los empleados para ayudarles en su desarrollo profesional y, como consecuencia, darles el debido reconocimiento profesional y económico.

Este tipo de evaluaciones deberá fijar una serie de competencias necesarias para el puesto y complementarlas con el análisis cualitativo sobre el desempeño que hace cada empleado.

Aunque ambos tipos de evaluaciones tienen como consecuencia un aumento o disminución del salario son esencialmente distintos. El primero establece una relación directa entre desempeño y salario. El segundo apunta a una valoración global del desempeño, tanto profesional como de la relación que el evaluado mantenga con sus compañeros, sus superiores y sus subordinados y tiene en cuenta no sólo su capacidad profesional, sino también su aportación a la empresa en términos de convivencia.

Pasos para una buena evaluación

A continuación, se detallan algunas cuestiones a considerar a la hora de establecer un procedimiento de evaluación en una empresa, teniendo en cuenta las especificidades de la condición de empresa familiar.

1) ¿Por qué queremos evaluar? Lo primero que hay que plantearse en toda empresa es conocer los objetivos de la evaluación dentro de la misma. Al igual que la mayoría de

empresas, las familiares buscan medir las competencias, premiar el desempeño, conocer las potencialidades de quienes trabajan en ella y/o fijar una parte variable de la retribución. Adicionalmente, la evaluación les permitirá conocer también aspectos de los propios miembros de la familia (sus capacidades de liderazgo, por ejemplo) o el compromiso de los empleados no miembros con el proyecto familiar.

b) ¿Quién define el criterio de evaluación? Para tener mayor objetividad y rigor en el proceso de evaluación del desempeño, este no debe dejarse solamente en manos de los directivos, aunque sean los principales protagonistas, sino que se requiere crear un comité de evaluación especializado, formado de manera permanente por un núcleo de personas que conozcan profundamente la empresa, la familia propietaria, la organización de la empresa y las personas que la integran. Por supuesto, los miembros de este comité deberán estar preparados técnicamente para hacer una evaluación adecuada.

Este comité de evaluación se nutrirá de información suministrada por los dos jefes inmediatos de la persona evaluada, los cuales aportarán el mayor conocimiento y podrán hacer la valoración de común acuerdo. Su función es garantizar la reflexión necesaria y la coherencia de todas las evaluaciones, evitando así la aplicación de criterios diferentes, que complicarían la evaluación. Para conseguir su propósito, el comité debe actuar bajo las siguientes bases: criterio uniforme, conocimiento de la persona, coherencia en la aplicación y razonamiento sólido.

c) ¿Qué aspectos analizamos? Para definir unas variables de evaluación es necesario tener muy presente los objetivos, la estrategia y los valores de la empresa. Y es que, a través de estas variables, las personas evaluadas reciben un mensaje claro de los aspectos que valora la empresa e indirectamente, de los comportamientos y expectativas que tiene de esa persona. En las empresas familiares, por ejemplo, estas variables pueden estar relacionadas con la transferencia de conocimientos o la visión de largo plazo, por ejemplo.

Entre las variables elegidas, hay que distinguir entre las competencias profesionales desarrolladas por las personas, el desempeño concreto y puntual, y del potencial que la persona tiene y que podrá, o no, desarrollar.

- Las competencias --entendidas como la experiencia, formación, habilidades y capacidades adquiridas por la persona a lo largo del tiempo-- no varían normalmente en períodos cortos de tiempo, por lo que necesitan un período de tiempo suficiente para que se vayan mejorando realmente. Si la evaluación de estas competencias se realiza una o dos veces al año, se producirá una repetición continua en su valoración. Por esta razón, se recomienda observarlas en plazos largos de tiempo, (tres años por ejemplo) para que se pueda apreciar su evolución y/o consolidación variables.
- El desempeño se refiere a la aplicación real que el empleado hace de sus competencias, y a cómo se traducen éstas en la consecución de resultados y objetivos medibles. Pero también al grado de integración de la persona en la cultura y misión de la empresa. El desempeño se presta a efectuar una valoración periódica anual, porque los resultados concretos suelen variar de un año a otro.

- El potencial que tiene la persona para asumir nuevas responsabilidades y funciones más complejas, tanto en el plano técnico como en el directivo. Este requiere un seguimiento más a distancia para comprobar el diagnóstico y observar cómo se van haciendo realidad las previsiones sobre las capacidades potenciales del individuo, reflejadas en el esfuerzo de la persona y de los medios de formación que proporcione la empresa. Este último aspecto es especialmente importante cuando se evalúa a los miembros de la familia, porque de ellos dependerá su carrera profesional e implicación dentro de la empresa familiar.

d) ¿Cómo premiamos? (¿Y cómo penalizamos?) Una vez definidos los objetivos y los aspectos a valorar, hay que elegir un sistema de medición y compensación, es decir, unas reglas del juego de la evaluación. No hay que olvidar que con estas normas también se emiten mensajes a toda la organización sobre los valores y prácticas de la organización.

Las métricas más habituales en los sistemas de evaluación son:

- 1.- Cumplimiento de objetivos/obtención de resultados.
- 2.- Adaptación y cambio
- 3.- Cooperación y trabajo en equipo.
- 4.- Organización y planificación.
- 5.- Nivel de formación
- 6.- Iniciativa y creatividad.
- 7.- Imagen personal y profesional.
- 8.- Dotes de liderazgo.
- 9.- Otras que pueden ser específicas para cada empresa en concreto.

En el caso de los directivos familiares, esta medición debe centrarse en las tareas que tienen asignadas y que actualmente están desempeñando, evitando así juicios genéricos que no tengan relación directa con lo que se pretende evaluar.

Se debe evitar el llamado «efecto halo», que conduce a valorar basándose en un juicio de síntesis previo que se tiene de la persona, lo que desvía las respuestas de manera positiva o negativa, haciendo así la evaluación, difícilmente transparente y sumamente subjetiva. El «efecto halo» es uno de los riesgos más comunes en la empresa familiar. Para evitarlo, debemos tener un proceso formal de evaluación donde cada concepto y decisión se hagan transparentemente ante todas las personas involucradas (familiares y no familiares) para el beneficio de todos sus integrantes.

Decisiones de la evaluación

Como hemos comentado, las evaluaciones tienen como objetivo final tomar mejores decisiones sobre la organización y sus miembros. En el caso de las empresas familiares, los resultados pueden utilizarse para decidir cambios de puestos y asignación de incentivos económicos, a la vez que se obtiene la necesaria transparencia dentro del sistema familiar. Los familiares empleados también pueden obtener beneficios, como conocer las expectativas que tienen de ellos sus jefes y ver canalizadas sus inquietudes. Otro beneficio es que los resultados de las evaluaciones pueden suponer un reto para los empleados familiares y no familiares que logren sobresalir (esto es bueno para que los empleados familiares no pierdan el sentido de reto en su trabajo). Premiar o incentivar el

trabajo en grupo o de manera individual es, por naturaleza, un método efectivo para despertar la ambición y mejorar la labor de empleados buenos y no conformistas.

Sean cuáles sean sus objetivos o estrategias, las empresas familiares no pueden caer en el error de no seguir las reglas de mercado. Contar con un buen sistema de evaluación y retribución de sus directivos y empleados puede ser una excelente herramienta para conseguirlo.