Revista digital CEMCI
ISSN 1989-2470
Número 71: julio a septiembre de 2026

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SU APLICACIÓN A RETRIBUCIÓN

Alberto GALOFRÉ ISART

Funcionario en excedencia y Consultor de Administraciones Públicas

SUMARIO:

1. Introducción.
2. La evolución del rendimiento aplicada a retribución.
3. Situación actual de la remuneración por desempeño o rendimiento.
4. Conclusión.
5. Bibliografía básica.

1. INTRODUCCIÓN

> *Sentados en la cafetería de una prestigiosa escuela de negocios cinco profesores, todos con experiencia en el campo de los recursos humanos, están hablando sobre la evaluación del rendimiento. De pronto, alguien pregunta: ¿Alguno de vosotros conoce una empresa donde la evaluación del rendimiento funcione realmente bien? Después de unos instantes de incómodo silencio uno de ellos le responde: Bien, pero tampoco puede decirse que no aporte ventajas y, en cualquier caso, no hay otra alternativa, por lo que resulta incuestionable su aplicación.*
>
> *Experiencia del autor*

Ciertamente, la evaluación del desempeño o del rendimiento se ha convertido en un paradigma y su aplicación es para muchos autores un elemento fundamental a la hora de establecer las políticas de personal.

La evaluación del personal puede definirse como un proceso continuo, sistemático su unidad, mediante el cual se realiza una apreciación del grado en que los individuos de una organización alcanzan las finalidades de su puesto de trabajo y, en conjunto de su unidad, con el propósito fundamental de impulsar la mejora de sus competencias y/o recompensar el valor aportado.

Una división clásica es la que distingue entre:

- Evaluación subjetiva sobre lo que las personas son; centrada en sus cualidades personales y profesionales.
- Evaluación objetiva sobre lo que las personas hacen, que se centra en los resultados que obtienen.

Desde una perspectiva histórica, observamos como desde las típicas experiencias de evaluación del desempeño individual por el superior inmediato, que tenía efectos para la promoción o la retribución de la persona evaluada, se ha evolucionado hacia los llamados sistemas de gestión del desempeño, que pretenden conseguir resultados más amplios.

Siguiendo en líneas generales el esquema desarrollado por el profesor Francisco Longo, veremos como a través de la evaluación son posibles distintos resultados:

FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN	QUE INTERESA EVALUAR
Formar	Déficits de rendimiento imputables a carencias competenciales.
Mover o promover	Grado de rendimiento, global o en ciertas áreas, capaz de predecir rendimiento futuro.
Remunerar	Productividad del trabajo, calidad del mismo o esfuerzo aplicado a la tarea.
Validar políticas de GRH	Cambios en el rendimiento en el puesto, imputables al impacto de políticas específicas.
Desarrollo profesional	Áreas de mejora potencial del rendimiento, ligadas al desarrollo de competencias.
Mejorar el rendimiento en el puesto	Grado de cumplimiento de objetivos, lo más explicativo posible en cuanto a las causas.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Comunicar	Problemas, expectativas personales, conocimiento de las prioridades de la organización.

La cuestión es si todas estas finalidades pueden obtenerse con un mismo instrumento y mediante unos mismos actores. La respuesta la encontramos en organizaciones que empleen cuestionarios muy elaborados y evaluaciones 360º en las que intervienen otros evaluadores junto con el supervisor o jefe directo. Su riesgo es que se trate de sistemas desarrollados desde los servicios de Recursos Humanos, ajenos a los intereses reales de los jefes de línea y poco comprensibles para los evaluados. Incluso es posible que en algunos casos no se pueda defender su utilidad después de un mínimo contraste entre los costes de la aplicación y los beneficios obtenidos a partir de ella.

Otros sistemas que están teniendo un considerable auge desde hace algún tiempo son los que basan la evaluación en los resultados de un colectivo de personas. Son planes de evaluación que tanto pueden establecerse en base a los resultados de toda la organización, una de sus divisiones, un departamento, una pequeña unidad, o de un equipo ad hoc constituido para desarrollar un proyecto, mejorar un proceso de trabajo o resolver un problema. Parten de la constatación de un hecho evidente: la interdependencia de los trabajos. Cada día más los resultados de una organización no son sólo la suma de los esfuerzos individuales, sino la consecuencia de una adecuada coordinación y colaboración entre todos los empleados.

De la relación de finalidades de la evaluación que antes citábamos como aplicables al desempeño individual, se reducen en el caso de la evaluación grupal a sólo dos:

- Mejorar el rendimiento de la unidad.
- Remunerar.

Pero, se le añade una nueva e importante finalidad:

- Mejorar la colaboración, el clima y, en suma, la motivación de los miembros del colectivo.

Otra ventaja es que simplifica el trabajo que requiere la evaluación ya que, como es obvio, resulta más fácil evaluar los resultados de un grupo que los de cada individuo. Además, el resultado de un grupo suele ser más fácil de objetivar que el desempeño individual, lo cual reduce las discrepancias y los conflictos entre evaluadores y evaluados.

La desventaja es que el rendimiento alcanzado por el colectivo no se relaciona directamente con la capacidad y el esfuerzo de cada empleado, lo cual puede desanimar a los mejores y llevarlos, en casos extremos, a disminuir sus rendimientos ajustándolos a la media del grupo.

Las soluciones a este problema suelen consistir en buscar el consenso del grupo sobre la base de discriminar por los extremos, de forma que se premie a los mejores y se excluya a los peores.

Decimos al principio que la evaluación constituye un paradigma, y es cierto, porque tanto las personas como los colectivos desean saber que consideración merece su comportamiento, esperan recibir orientaciones apropiadas para mejorar y aspiran a obtener alguna clase de reconocimiento. El reto para cualquier organización consiste en ser capaz de diseñar un sistema, adecuado a sus particularidades, que dé respuesta a estas expectativas.

2. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO APLICADA A RETRIBUCIÓN

> *"Un pescador dominguero estaba mirando por la borda de su barca y vio una serpiente que llevaba una rana entre los dientes. Al pescador le dio pena la rana y alargó la mano, libro a la rana de las mandíbulas de la serpiente sin hacerle daño a esta, y la dejó en libertad y feliz. Pero entonces le dio lástima la serpiente, que también tendría hambre, y como no llevaba nada de comer, sacó una botella de aguardiente y derramó unas gotas en la boca de la serpiente. Esta se fue muy satisfecha y el hombre quedó muy contento de sus buenas acciones. Pero al rato, cuando más tranquilo estaba, oyó golpes en el costado de su barca y se asomó otra vez a mirar y cuál no sería su asombro al ver que era la misma serpiente... con dos ranas entre los dientes".*
>
> *Fábula del Pescador. Manual para el Educador Social. Ministerio de Asuntos Sociales (España).*

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Al igual que en la fábula, también las personas tienden a realizar aquellas cosas por las que reciben una recompensa, por lo tanto, el desempeño que se ve recompensado aumenta. Otra cuestión es ver en qué medida las recompensas retributivas constituyen un factor motivador, que depende del grado en que las necesidades esenciales de cada persona tengan una solución económica.

Como el sorprendido pescador, las organizaciones han de aprender a recompensar aquellos comportamientos que consideren deseables.

Hemos visto que la **evaluación del desempeño individual** puede tener distintas finalidades, entre las cuales destaca la aplicación de recompensas económicas -remuneración- que pueden ser directas e inmediatas cuando suponen un incremento del salario base o, lo que es más frecuente, la percepción de un incentivo no consolidable. También cabe vincular a retribución la evaluación con fines de promoción profesional o ascenso jerárquico.

Por su parte, la **evaluación del rendimiento de un colectivo**[1] de personas, tiene como finalidad primordial el otorgamiento de recompensas económicas, mediante incentivos no consolidables. Ello no quiere decir que rechacemos las ventajas que en sí misma aporta la evaluación periódica de rendimientos, especialmente cuando resulta posible la comparación entre unidades, grupos o equipos equivalentes, estimulando la competencia entre éstas.

A fin de centrar nuestro análisis sobre la evaluación aplicada a retribución nos referiremos exclusivamente a las recompensas económicas que bajo la forma de incentivos o "primas" no consolidables perciben los trabajadores a título individual o colectivo.

En primer lugar, vamos a suponer que nos encontramos ante una organización que pretende implantar un sistema de retribución variable, que le va a suponer de entrada, un

[1] Aunque el concepto "Evaluación del Rendimiento" tiene un uso general, en este documento emplearemos el término "desempeño" aplicado a la evaluación individual y el término "rendimiento" a la evaluación de un colectivo.

incremento en sus costes salariales. A partir de ahí, las preguntas fundamentales son las siguientes:

1. ¿Cuál va a ser el coste?

2. ¿Qué beneficio se alcanzará en términos de mejora de productividad?

3. ¿Podemos asegurar que los beneficios superarán a los costes?

Porque la única razón sólida que existe para implantar un sistema de retribución variable es **mejorar la productividad** en su sentido más amplio que engloba cantidad y calidad.

Pues bien, aunque lo antes dicho parece obvio, lo cierto es que existe un considerable número de organizaciones, sobre todo en el ámbito de las Administraciones Públicas, que confunden el medio: aplicar un sistema de evaluación; con su fin: mejorar la productividad. Y es que algunos creen que basta con lo primero para obtener lo segundo. Lo cierto es que en muchos casos no sólo no mejora la productividad, sino que incluso puede empeorar. De esta forma, resulta que el único resultado asegurado es el que se refiere al aumento de coste salarial.

El buen sistema de evaluación aplicada a retribución es aquel que resulta capaz de encontrar el punto de equilibrio entre el interés por la mejora en sus resultados que tiene toda organización con el interés de los trabajadores por ver reconocidos y adecuadamente recompensados sus esfuerzos.

A la hora de definir el sistema debe procurarse que responda de manera positiva a las siguientes preguntas:

1. ¿Será posible evaluar correctamente el nivel de desempeño o de rendimiento en el trabajo?
2. ¿Esos resultados dependerán del esfuerzo y la capacidad de los trabajadores?
3. ¿Se dispone de controles para evitar que se produzcan situaciones de injusticia?
4. ¿Las cantidades o "primas" serán una recompensa suficiente?
5. ¿El sistema podrá ser controlado y revisado adecuadamente?

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

También es necesario que se den ciertas condiciones en la propia organización:

- Clima adecuado.
- Trabajos poco cambiantes.
- Mandos capaces y responsables.
- Estilo de progreso y mejora.
- Tiempo para la implantación del sistema.

Específicamente en lo que se refiere al ámbito de las administraciones públicas hay que señalar las condiciones que en pocos casos se dan:

- Cultura de evaluación.
- Compromiso de los directivos.

Es habitual que el diseño de los sistemas sea distinto según afecte a los altos directivos, cuadros intermedios o personal operativo.

En relación con el proceso de implantación hay que dar:

- Participación a los afectados en el diseño del sistema (en la medida que resulte posible y operativo).
- Información amplia, pues de lo contrario se tiende a desconfiar de aquello que se desconoce.
- Participación en la administración, logrando su máxima transparencia.

Por último, debemos recordar las garantías demandadas por los actores de la evaluación:

A. Garantías exigidas por los evaluados:

1. Sobre qué serán evaluados, en relación con las finalidades y tareas de su trabajo.
2. Cómo serán evaluados: Cuáles serán los instrumentos y procedimientos que se utilicen.

3. Por quién serán evaluados: quién tendrá acceso a los resultados, qué reserva o difusión se hará de ellos.
4. Qué efectos tendrá para ellos la evaluación: ¿Que repercusión sobre su sueldo, promoción, beneficios complementarios? Cómo repercutirá en su desarrollo profesional.
5. A quién podrá apelar, cuando se sienta injustamente evaluado, y mediante qué procedimiento.

B. Garantías exigidas para los evaluadores:

1. Cómo adquirir las habilidades técnicas necesarias para evaluar correctamente.
2. Cómo adquirir las habilidades sociales necesarias para comunicar adecuadamente la evaluación
3. Cómo fundamentar sus juicios de valor, de forma clara y consistente.
4. Cómo integrar la evaluación en las tareas propias de su puesto de trabajo.

3. SITUACION ACTUAL DE LA REMUNERACION POR DESEMPEÑO O RENDIMIENTO

"- Me podrías indicar, por favor, ¿hacia dónde tengo que ir desde aquí?

- Eso depende de adónde quieras llegar -contestó el Gato.

- A mí no me importa demasiado adónde... ".- comenzó a explicar Alicia.

- En ese caso, da igual hacia dónde vayas –la interrumpió el Gato.

- ... con tal de que llegue a alguna parte -dijo Alicia a modo de conclusión.

- ¡Ah, claro!, siempre llegarás a alguna parte –dijo el Gato-, si caminas lo bastante.

Alicia en el País de las Maravillas."

Lewis Carroll

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

Al margen de los tópicos de uso habitual, son pocas las organizaciones que han definido el lugar al que quieren llegar con la evaluación, en su mayoría se limitan a andar con ella esperando que las conduzca a alguna parte.

En este sentido, es frecuente encontrar brillantes exposiciones sobre las características del método aplicado y muy pocos balances serios sobre los beneficios derivados de su aplicación.

Para hacer una breve panorámica hay que distinguir entre el ámbito privado y el ámbito público, por la distinta efectividad alcanzada.

Sector privado:

Su aplicación se encuentra muy extendida y tienen como sistemas de evaluación y recompensa los siguientes:

- **Altos directivos:**

Según resultados del negocio, objetivos generales o divisionales.

- Las recompensas suelen ser incentivos monetarios, a modo de primas o de participación en beneficios, opciones sobre acciones, planes de jubilación suplementarios.

- **Mandos intermedios:**

- Según resultados de producción, objetivos departamentales, desarrollo de habilidades directivas y más recientemente de competencias críticas.

- Las recompensas son incentivos monetarios y ocasionalmente planes de jubilación suplementarios.

- **Puestos operativos:**

- Según cantidad de trabajo, rasgos, conductas, habilidades, a las que se incorporan las competencias profesionales y las propuestas de mejora.

- Las recompensas son casi siempre de carácter económico.

Salvo cuando se trata de trabajos repetitivos y por ello medibles, la evaluación del desempeño de los puestos operativos suele tener un carácter subjetivo que se basa en el criterio del superior.

Para facilitar las evaluaciones las empresas elaboran manuales en los que indican a los evaluadores los factores que han de tener en cuenta y las escalas que deben utilizar.

Un elemento de indudable valor es el momento de diálogo que se produce entre evaluador y evaluado en la entrevista de evaluación.

Las resistencias a realizar la evaluación son mínimas, pues está aceptado que entre las responsabilidades de quien tiene personal a su cargo figura la de realizar periódicamente su evaluación.

Alternativa o complementariamente con los sistemas anteriores, cada vez es más habitual encontrar la aplicación de planes que afectan a un colectivo de trabajadores en su conjunto:

- Suelen basarse en mejoras de productividad (mayor producción o menor coste) desarrollo de proyectos específicos o de apoyo a la implantación de planes de calidad a partir de las propuestas de mejora o la satisfacción de los clientes.
- Los incentivos, cuando son económicos, afectan al colectivo en su conjunto.

En general, se tiende a evolucionar de los sistemas uniformes hacia sistemas descentralizados que se adaptan mejor a las necesidades de cada línea de producto o departamento, cediendo un mayor protagonismo a sus responsables.

Sector público:

El panorama que nos muestran las experiencias de evaluación aplicadas a retribución es francamente desalentador. Veamos algunos ejemplos:

- Un estudio de la Escuela de Economía de Londres indica que la iniciativa del Gobierno Británico de dar a los funcionarios un incentivo en base a su productividad ha resultado ser un fiasco, porque ha menguado la calidad de los servicios públicos del país, perjudica el trabajo en grupo y la confianza entre compañeros.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

- Un informe sobre los resultados del sistema de evaluación del rendimiento de los funcionarios superiores de la Administración Federal de los Estados Unidos, se mostraba extremadamente crítico con sus beneficios y destacaba un cierto grado de rechazo entre los afectados, que lo consideraban poco equitativo.
- El Informe Closets (Comisariado General del Plan de Reforma del Estado Francés), no expresa una opinión favorable hacia lo que denomina "fórmulas individualizadas" para motivar e interesar al personal, abogando por los incentivos colectivos de carácter financiero, de formación o sociales.

Tampoco la tradicional puntuación anual (notación) con efectos para la promoción ha sido poco más que un trámite en el que la gran mayoría de empleados resultaban bien evaluados.

- En España, la Ley de Función Pública contempla desde 1984 la posibilidad de aplicar a los funcionarios un complemento de productividad para retribuir el especial rendimiento, la actividad extraordinaria, el interés y la iniciativa. La más reciente Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, de 12 de abril de 2007, mantiene esta previsión, que hace extensiva a una carrera horizontal, pendiente de desarrollo.

Salvo contadas experiencias en las que se ha logrado establecer objetivos de rendimiento -es el caso del Instituto Nacional de la Seguridad Social, la Agencia Tributaria y pocas otras- que permiten realizar mediante indicadores de resultados una evaluación bastante correcta, el resto de las aplicaciones se limita a simples formalismos que sirven para justificar distribuciones que son habitualmente proporcionales a la parte fija del salario. También hay unidades que tratan de objetivar la evaluación utilizando criterios que no se corresponden exactamente con un mayor o mejor rendimiento, como la asistencia y puntualidad, el trabajo en jornada partida o la especial disponibilidad de los empleados. En cualquier caso, todos tienen como garantía la publicidad que por ley (¿) debe darse a las percepciones asignadas a cada persona, requisito que, más allá de facilitar la transparencia, favorece el cotilleo.

A destacar, el interesante trabajo desarrollado por el Consejo General del Poder Judicial para poder medir objetivamente las cargas de trabajo de los distintos Juzgados y Tribunales, aunque no parece que se vincule con la retribución.

- El sistema de evaluación de los funcionarios de la Unión Europea establece un método de calificación, como mínimo bianual, con relación a su competencia, rendimiento y conducta en el servicio, previa entrevista entre calificador y calificado. Un sistema subjetivo, poco original y escasamente valorado por sus destinatarios.

Es evidente que la cultura y valores de los empleados públicos es poco favorable a la evaluación, con unos directivos poco dispuestos a comprometerse y asumir ante sus subordinados el conflicto que en algún caso puede suponer realizar una evaluación desfavorable.

Por otra parte, parece que los incentivos colectivos están mejor adaptados a los valores de la función pública.

Actualmente hay dos tendencias emergentes en cuanto a retribución variable en algunos países europeos:

- Incentivos para altos directivos vinculados al logro de objetivos (También es la opción del Art, 13 de LEBEP y de las leyes autonómicas que lo desarrollan)
- Incentivos grupales basados en mejoras de productividad y calidad en los servicios prestados.

4. CONCLUSIÓN

> *"Son muy pocas, si hay algunas, las acciones que están absolutamente mal o absolutamente bien, la vida es tan rica en situaciones diferentes, que no cabe encerrarla dentro de un único modelo de conducta."*
>
> *José Ortega y Gasset*

Las organizaciones son, como la vida misma, reflejo de la realidad propia de su sector de actividad, los condicionantes del entorno en que se ubican y su propia evolución.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

No hay, por lo tanto, soluciones con validez general, a lo sumo, nos podemos apoyar en algunos principios o criterios fruto de la experiencia, que deben ser tomados con prudencia y aplicados con flexibilidad.

Lamento haber descrito un panorama posiblemente poco alentador que a buen seguro disgustará a aquellos que ven en la evaluación del desempeño o rendimiento la solución para casi todos los problemas de gestión de los Recursos Humanos.

Debo decirles que, pese a todo, soy un ferviente partidario de la evaluación con ciertas matizaciones:

1. Defiendo la evaluación como diálogo necesario entre superior y subordinado con miras al desarrollo de las personas y de la organización.
2. Apuesto por la evaluación con efectos retributivos cuando el sistema ha sido diseñado para relacionar directamente las mejoras de producción y/o calidad con el incentivo para los trabajadores.
3. Creo que la naturaleza de los trabajos será cada vez más colectiva y menos individual, lo cual condicionará el ámbito de la evaluación.
4. Advierto que aplicar un sistema de evaluación es una opción estratégica de alto riesgo dentro de las políticas de los Recursos Humanos, pues si sale mal desacredita al sistema y a sus impulsores y puede perjudicar seriamente las relaciones laborales de la empresa o entidad.
5. Sostengo que la evaluación ha de ser un instrumento de utilidad, en primer lugar, para los evaluadores, a través de la cual puedan mejorar las competencias, la motivación, el clima laboral y, en consecuencia, la productividad del trabajo.
6. Hago notar que un mismo sistema de evaluación puede tener éxito o fracasar en organizaciones aparentemente similares. El clima laboral, el compromiso de los directivos y el proceso de implantación suelen ser sus causas.

En resumen, tratad de construir un sistema útil, que añada valor y procurar mejorarlo continuamente, pero no os desaniméis ante los problemas, recordar la frase con que acaba una conocida película del director Willy Wilder:

"nadie es perfecto".

5. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

COENS, Tom y JENKINS, Mary. *¿Evaluaciones del desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2001.

CUESTA SANTOS, Armando. *Manual para la evaluación del desempeño laboral*. [S. l.]: Marcombo, 2019.

CUMMINGS, L. L. y SCHWAB, D. P. *Recursos humanos: desempeño y evaluación*. México: Trillas, 1985.

DI KAMP. *Aprenda a evaluar el rendimiento de sus empleados*. Barcelona: Plaza & Janés, 1996.

FLANNERY, Thomas P. y otros. *Personas, desempeño y pago*. Buenos Aires; Barcelona; México: Paidós, 1997.

FOURGOUS, J. M. y LAMBERT, H. P. *Evaluar a las personas*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1993.

GARCÍA VIAMONTES, Diosveni. *Diseño de un procedimiento para la evaluación del desempeño: la evaluación del desempeño, una herramienta para la eficiencia empresarial*. [S. l.]: Editorial Académica Española, 2017.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. *Gestión del desempeño*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007.

LÉVY-LEBOYER, Claude. *Feedback de 360º*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

McADAMS, J. *Premiar el desempeño*. Madrid: Díaz de Santos, 1998.

Trabajo publicado bajo Licencia Creative Commons: Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual

NELSON, Bob. *1001 formas de recompensar a sus empleados*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

OIT. *La remuneración por rendimiento*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1994.

PEREGO, L. y RICCARDI, R. *La valoración del personal*. Barcelona: Editorial Hispano Europea, 1984.

SALVADOR SERNA, M. *Polítiques de funció pública: l'avaluació de recursos humans*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 1997.

XUNTA DE GALICIA. *La evaluación del rendimiento en las Administraciones Públicas: la experiencia de la Xunta de Galicia*. [S. l.]: Xunta de Galicia, 2001.