

Curso: MBA 2014

Evaluaciones individuales de desempeño: ¿una especie en extinción?

Alumno: Mgtr. Lisandro A. Casanova

Tutora: Mgtr. Liliana Moya

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: Abril de 2017

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a los buenos jefes, que me han permitido apreciar los beneficios del *coaching* y el *mentoring*, y muy especialmente a los malos jefes, porque sin ellos nunca hubiera podido aprender en primera persona lo necesario para realizar esta investigación.

En cuando a la realización del trabajo, quiero agradecer especialmente a Liliana Moya, sin su visión y sus palabras este esfuerzo sería indudablemente de menor calidad. También agradezco los aportes de Sandra Scarlatto y Juan Pablo Sanguinetti. La paciencia y apoyo de muchas personas fue necesaria para completar este trabajo. Agradezco a mi compañera de viaje, Megan Ballesty, y a mi familia, que siempre cree en mi capacidad de mejorar y progresar.

Resumen

El abandono por parte de grandes empresas de sus mecanismos de evaluación individual del desempeño en los últimos cinco años abre el interrogante de si esta práctica ha entrado en declive. Se estudia tanto la evolución del pensamiento académico sobre el tema, como la reacción del mundo empresario a través de una base de datos global con información sobre programas de evaluación de desempeño de todo el mundo, y se estudia por separado el caso argentino. La conclusión es que los mecanismos de evaluación individual del desempeño no producen los resultados esperados ni en la teoría ni en la práctica, y que el caso argentino es un ejemplo pragmático de salida de estos esquemas en un contexto de dificultades económicas.

Palabras Clave

Gestión de performance, evaluación de performance, gestión del desarrollo, entrevista de feedback, motivación, cultura organizacional, global, Argentina.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	8
CUERPO TEÓRICO	12
CAPÍTULO I – UNA HOJA DE RUTA SOBRE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	12
I.A. ¿POR QUÉ SE EVALÚA EL DESEMPEÑO?	12
I.B. MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN	17
I.C. MÉTODOS MODERNOS DE EVALUACIÓN	23
I.D. LA REUNIÓN DE <i>FEEDBACK</i> DE DESEMPEÑO	27
CAPÍTULO II – LOS ACTORES	33
II.A. LAS PARTES INTERESADAS EN EL PROCESO	33
II.B. ELIGIENDO AL EVALUADOR.....	39
II.C. FRECUENCIAS Y PLAZOS	42
CAPÍTULO III – ARMANDO EL ROMPECABEZAS.....	44
III.A. REQUISITOS TRADICIONALES PARA UN PROGRAMA EFECTIVO.....	45
III.B. CAPACITANDO AL EVALUADOR, ¿Y AL EVALUADO?	48
III.C. REQUISITOS PARA UNA REUNIÓN INDIVIDUAL DE <i>FEEDBACK</i> DE DESEMPEÑO PRODUCTIVA.....	51
III.D. EL ASPECTO LEGAL COMO CREADOR DE RIGIDEZES	54
CAPÍTULO IV – ¿POR QUÉ FRACASAN LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO?	56
IV.A. CALIDAD TOTAL VERSUS DESEMPEÑO.....	57
IV.B. POCAS HERRAMIENTAS PARA DEMASIADOS OBJETIVOS	61
IV.C. RESOLVIENDO EL PROBLEMA EQUIVOCADO	63
IV.D. LA IMPLEMENTACIÓN: TALÓN DE AQUILES.....	68
CAPÍTULO V – EL MUNDO SIN EVALUACIONES INDIVIDUALES DE DESEMPEÑO.....	72
V.A. NO EVALUAR TAMBIÉN ES EVALUAR	73
V.B. HACER FOCO EN EL DESARROLLO DEL EMPLEADO	74
V.C. MENOS ES MÁS	76
CUERPO EMPÍRICO	79
CAPÍTULO VI – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	79
VI.A. SOBRE LA ENCUESTA.....	80
VI.B. SOBRE LOS PARTICIPANTES DE LA ENCUESTA	82
CAPÍTULO VII – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN – A NIVEL GLOBAL .87	87
VII.A. ¿A QUÉ DESEMPEÑO SE REFIEREN LAS EMPRESAS? EL ‘QUÉ’	87
VII.B. CÓMO MIDEN DESEMPEÑO LAS EMPRESAS. EL ‘CÓMO’	90
VII.C. USANDO LOS RESULTADOS DEL PROCESO. EL ‘PARA QUÉ’	96
VII.D. CUANDO LAS COSAS NO SALEN COMO SE ESPERA. EL ‘POR QUÉ’	99
VII.E. LAS EMPRESAS FRENTE AL ESPEJO: UNA IMAGEN INCÓMODA.....	111
CAPÍTULO VIII – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN – EL CASO ARGENTINO	115
VIII.A. EL ‘QUÉ’ ARGENTINO	115
VIII.B. EL ‘CÓMO’ ARGENTINO	117
VIII.C. EL ‘PARA QUÉ’ ARGENTINO.....	120
VIII.D. EL ‘POR QUÉ’ ARGENTINO.....	122
VIII.E. LAS EMPRESAS ARGENTINAS FRENTE AL ESPEJO	127

CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS	131
BIBLIOGRAFÍA	134
APÉNDICES/ANEXOS	147
APÉNDICE A – EJEMPLO DE LISTADO DE COMPORTAMIENTOS	147
APÉNDICE B – EJEMPLO DE ESCALA GRÁFICA	148
APÉNDICE C – EJEMPLO DE BARS.....	149
APÉNDICE D – PREGUNTAS EN LA BASE DE DATOS	149
APÉNDICE E – GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	152

Índice de Cuadros y Gráficos

Figura 1: Motivos por los que las empresas instrumentan programas de evaluación de desempeño.....	13
Figura 2: Métodos de evaluación de desempeño.....	18
Figura 3: Clases de reuniones de <i>feedback</i> de desempeño.....	28
Figura 4: La reunión de <i>feedback</i> de desempeño es un balance entre preparación y ejecución.....	29
Figura 5: Partes interesadas en el proceso de evaluación de desempeño.....	34
Figura 6: Los candidatos para el rol de evaluador.....	40
Figura 7: Características de un sistema de evaluación de desempeño efectivo... ..	45
Figura 8: Elementos de una evaluación individual de desempeño productiva	52
Figura 9 - Usos de las evaluaciones de desempeño.....	62
Figura 10 - Comparación de bases de datos o encuestas sobre gestión del desempeño.....	82
Figura 11 - Distribución de empresas en la muestra según su país de origen.....	83
Figura 12 - Distribución de empresas en la muestra según su rama de producción o servicio.....	84
Figura 13 - Distribución de las empresas en la muestra por cantidad de empleados.....	85
Figura 14 - Distribución de las empresas en la muestra por tipo.....	86
Figura 15 - Los elementos típicos de los programas de evaluación de desempeño y su uso en las empresas de la base de datos.....	88
Figura 16 - Uso de herramientas de medición en las empresas de la muestra.....	91
Figura 17 - Número de categorías de calificación en las escalas de evaluación de desempeño vs. la evaluación sin escalas.....	93
Figura 18 - Herramientas y procesos usados para diferenciar la performance entre empleados.....	94
Figura 19 - Qué casos discuten las empresas en las sesiones de calibración.....	95
Figura 20 - Variables que discuten las empresas en las sesiones de calibración.....	96
Figura 21 - Pago por performance y pago por potencial en el mundo.....	97
Figura 22 - Uso de los resultados de las evaluaciones de desempeño.....	98
Figura 23 - Principales objetivos por los que las empresas pagan en función de la performance de sus empleados.....	99
Figura 24 - Los tres principales obstáculos que encuentran las empresas para implementar sus políticas de remuneración por performance.....	100
Figura 25 - Evaluación de las habilidades de los gerentes para las distintas actividades relacionadas con la evaluación de desempeño.....	101
Figura 26 - Recursos para mejorar las habilidades de gestión del desempeño y su uso en el mundo.....	102
Figura 27 - Percepción del impacto de la mejora de las distintas habilidades de los evaluadores sobre la performance de la empresa en su conjunto.....	103
Figura 28 - Formas en las que los ejecutivos de las empresas se comprometen con las actividades de evaluación de desempeño.....	104
Figura 29 - ¿Existe un proceso formal de evaluación del CEO?.....	105
Figura 30 - Cómo se mide la performance de un CEO.....	106
Figura 31 - Quiénes evalúan a los CEOs.....	106

Figura 32 - Diferencias de los procesos de evaluación de desempeño aplicados a ejecutivos	107
Figura 33 - ¿Existen diferencias en el diseño de la evaluación de performance de los ejecutivos y del resto de los empleados?.....	107
Figura 34 - Métricas usadas por las empresas para monitorear la efectividad de sus programas de evaluación de desempeño	109
Figura 35 - Vigencia de los programas de evaluación de desempeño en la actualidad.....	112
Figura 36 - Porcentaje de los empleados de las empresas que fue evaluado en 2013.....	112
Figura 37 - Evaluación de la efectividad del enfoque de evaluación de desempeño	113
Figura 38 - Componentes de los programas de evaluación de desempeño. Comparativo entre Argentina y las distintas regiones (gráfico de columnas)....	116
Figura 39 - Componentes de los programas de evaluación de desempeño. Comparativo entre Argentina y las distintas regiones (gráfico radial).....	117
Figura 40 - Elementos que forman parte de las evaluaciones de desempeño en Argentina y en las distintas regiones	118
Figura 41 - Niveles dentro de las empresas que se calibran.....	119
Figura 42 - Grado en el que las evaluaciones de desempeño cambian después de la calibración.....	120
Figura 43 - Prácticas habituales en los esquemas de remuneración por desempeño.....	121
Figura 44 - Acciones de los ejecutivos que muestran compromiso con sus programas de evaluación de desempeño	123
Figura 45 - Capacidades de los gerentes en las empresas argentinas	124
Figura 46 - Conexión entre sistemas de gestión del desempeño y otros sistemas de RRHH.....	125
Figura 47 - Métricas que monitorean las empresas sobre el funcionamiento de sus programas de evaluación de desempeño	126
Figura 48 - Vigencia de los programas de evaluación de desempeño de las empresas argentinas desde su última modificación significativa	127
Figura 49 - Formas de capacitación en evaluación de desempeño que ofrecen las empresas argentinas vs. el resto del mundo.....	128
Figura 50 - Satisfacción de las empresas argentinas con sus programas de evaluación de desempeño	129

Introducción

Las empresas suelen aducir, cuando se les consulta sobre el desempeño de sus empleados y cómo se los evalúa por el trabajo que hacen, que tienen programas de evaluación de desempeño para ayudar a los empleados a dar lo mejor de sí, y a motivarlos en su tarea diaria de contribuir al desarrollo de la empresa, y con él, a su propio crecimiento profesional.

Sin embargo, cuando la misma pregunta se le formula a los empleados, es frecuente obtener una respuesta diametralmente opuesta: la forma en la que se evalúa el trabajo que hacen resulta desmotivadora y los hace sentirse poco importantes o poco apreciados, en el mejor de los casos. En el peor de los casos, los empleados suelen sentirse intimidados, manipulados e inducidos a una posición defensiva. ¿Dónde quedó la influencia positiva sobre el comportamiento de los empleados que se pretendía lograr?

El tema ha sido relevado innumerables veces, con resultados dispares y contradictorios. Sin embargo, los programas de evaluación de desempeño son una realidad del mundo corporativo desde hace varias décadas, a pesar de su notable falta de popularidad. Las empresas encuentran varios motivos para mantener estos programas en funcionamiento, a pesar de los problemas que generan: les permiten identificar las principales contribuciones que hacen sus empleados al crecimiento de la empresa, les permite identificar las necesidades de capacitación que tienen sus empleados y formarse una idea del potencial de los mismos para distintos planes de carrera posibles. Además, la mayoría de las empresas vincula la remuneración de sus empleados con su desempeño, como sea que hayan logrado capturarlo o medirlo.

A medida que los mercados en los que operan las empresas se han vuelto complejos y dinámicos, algunas han comenzado a reconocer más explícitamente que lo que sus empleados buscan es más amplio que la sola remuneración, e incluye la realización de un trabajo que los satisfaga, el sentirse valorados, el sentir que el trabajo realizado agrega valor a la compañía, la oportunidad de volcar su creatividad y sus ideas en su trabajo, entre otras. No es muy difícil notar que la mayoría de los factores no monetarios pueden asociarse de manera bastante directa con aspectos motivacionales, esos mismos que las empresas no logran alcanzar con sus mecanismos de evaluación.

Los empleados parecen preferir un diálogo abierto y constante respecto de su trabajo, que respete y reconozca sus esfuerzos, al tiempo que también los ayude a introducir

los cambios necesarios para mejorar y crecer. Y quieren aprender. Parece haber un vínculo estrecho entre la capacidad de la empresa de crear las condiciones para que sus empleados exploten su potencial, y la voluntad de los empleados para entregar su mejor esfuerzo en pos de entregar un buen trabajo. Pero los programas de evaluación de desempeño no han resultado el medio para crear estas condiciones. En particular, las evaluaciones individuales de desempeño, las reuniones anuales de *feedback* de desempeño y los mecanismos de comparación del trabajo entre empleados, todos parecen atentar contra un clima de motivación y excelencia.

Sobre el particular parecen estar masivamente de acuerdo los propios evaluadores dentro de las empresas. Desarrollar las conductas y los rendimientos deseados requieren en el mundo actual de buenas capacidades de *coaching* por parte de los jefes. Pero es muy difícil que los empleados puedan beneficiarse del *coaching* que provee una persona que, simultáneamente, los rankea en relación a sus compañeros de trabajo y les señala periódicamente aquello que los pone un escalón por debajo de otros. No es posible cimentar relaciones de profunda confianza y respeto desde esta posición, y muchos evaluadores resienten el uso de mecanismos de evaluación de desempeño que destruyen el trabajo colaborativo y la motivación.

Se ha popularizado en la actualidad la noción de que es en la interacción diaria de evaluadores y evaluados que se dan las mejores oportunidades de brindar *feedback* en el momento en que ocurren las cosas, que es cuando el *feedback* es mejor recibido e internalizado, y por ende es cuando se vuelve realmente efectivo y puede desplegar su efecto motivador. El *feedback* es muy poderoso cuando es percibido como ayuda, y la ayuda es más bienvenida en el momento en que más falta hace. Por supuesto, para hacer esto no es necesario en absoluto un programa de evaluación de desempeño.

Con este contexto, el presente trabajo estudia desde el punto de vista teórico y práctico lo que parece ser una tendencia en el mundo durante el último lustro: muchas empresas han comenzado a abandonar la evaluación individual de desempeño, y con ella las sesiones de *feedback* de desempeño (como parte de un mecanismo formal) y el ranqueo de empleados. Después de décadas de popularidad de las evaluaciones individuales, a pesar de su resultado dispar, cabe preguntarse si estamos ante el ocaso de este modo de gestionar el desempeño.

La presente investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta:

- ¿Es efectivo evaluar el desempeño individual de los empleados en las empresas?

Para abordar la pregunta primaria, nos apoyamos en cuatro preguntas secundarias que forman la columna vertebral del trabajo de análisis y estructuran la respuesta de la pregunta primaria. Las cuatro preguntas secundarias son:

- ¿Qué es lo que evalúan las empresas en la actualidad cuando evalúan el desempeño de sus empleados?
- ¿Qué métodos se usan hoy para determinar el nivel de desempeño?
- ¿Qué hacen las empresas en la actualidad con los resultados de las evaluaciones de desempeño?
- ¿Qué identifican las empresas como debilidades en sus programas de evaluación de desempeño?

Asimismo, para responder las preguntas se buscó alcanzar los siguientes objetivos: evaluar el marco teórico que han producido los académicos sobre la efectividad y el uso de la gestión del desempeño, y usar esta base para estudiar luego las prácticas de gestión en todo el mundo mediante el análisis empírico de una base de datos con alcance global. Dentro de este último objetivo, un objetivo adicional fue el análisis por separado del caso argentino, para echar luz sobre las diferencias en el uso de la gestión del desempeño en Argentina y en el resto del mundo. A continuación se describe la estructura de la investigación.

El trabajo comienza con una evaluación de los múltiples usos de las evaluaciones de desempeño en empresas, que se trata en el capítulo I, junto con los métodos tradicionales y modernos para evaluar. El segundo capítulo explora el rol de los distintos actores en el proceso de evaluación, incluyendo a aquellos interesados en el proceso que no son evaluadores ni evaluados. En el capítulo III se integran todas las piezas y se presenta lo que la teoría considera como requisitos para un funcionamiento efectivo de los programas de evaluación de desempeño, incluyendo la capacitación de los participantes, las condiciones para un *feedback* efectivo y los aspectos legales que limitan y condicionan a estos programas. El cuarto capítulo trata la otra cara de la moneda, y muestra lo que la academia tiene para decirnos sobre el fracaso de la mayoría de los sistemas de evaluación y los motivos por los cuales no suelen alcanzar los resultados deseados. El Cuerpo Teórico se cierra con una elaboración sobre las

implicancias de eliminar las evaluaciones individuales de desempeño y qué significa esto en la práctica para las empresas.

El Cuerpo Empírico hace uso de una base de datos global sobre gestión del desempeño para evaluar la conveniencia de las evaluaciones individuales de desempeño en la vida real. Con los testimonios de más de 1.000 empresas de todo el mundo, repartidas en todos los principales rubros de producción y servicios, exploramos los pros y contras de distintos esquemas de evaluación de desempeño y respondemos a la pregunta principal de este trabajo apoyándonos en las cuatro preguntas auxiliares.

El capítulo VI describe la metodología de trabajo usada para el Cuerpo Empírico, incluyendo la propia selección de la base de datos más adecuada para llevar adelante la investigación. El capítulo VII luego discute si la evidencia empírica convalida o rechaza la noción de que las evaluaciones individuales de desempeño son una herramienta útil que puede ser usada con beneficio por las empresas en la gestión del desempeño de sus empleados. El capítulo VIII estudia las diferencias en las conclusiones que se producen de estudiar el caso argentino por separado al resto del mundo, y mira a la Argentina tanto en términos absolutos como relativos.

La conclusión del trabajo es que tanto en la teoría como en la práctica es muy difícil defender a las evaluaciones individuales de desempeño como un mecanismo útil para gestionar el desempeño en las empresas. No produce los resultados esperados ni en la teoría ni en la práctica. Los resultados apuntan más bien a que las empresas que han soslayado el componente de evaluación individual en favor de actividades más orientadas a la capacitación y el desarrollo de sus empleados, han obtenido resultados más consistentes. Incluso en el caso argentino, puede observarse cómo las empresas han tendido más naturalmente a favorecer las actividades que se enfocan en el *coaching* y la planificación de carrera que en la evaluación de la performance pasada como medio para ayudar a mejorar la performance futura. Así y todo, no puede decirse que el *management* en el mundo demuestre consistentemente que comprende el desafío adaptativo que las empresas enfrentan, toda vez que siguen proponiendo los programas de evaluación de desempeño como mecanismos válidos para resolver la gestión del desempeño, como si se tratase de un mero problema de técnica de medición.

Cuerpo Teórico

CAPÍTULO I – Una hoja de ruta sobre gestión del desempeño

“Desde hace muchos años, arquitectos y diseñadores de todo el mundo han proyectado millares de modelos de sillas y sillones, todos diferentes, todos inventados, pero parece que el problema no ha sido aún resuelto, pues en la actualidad arquitectos y diseñadores continúan proyectando sillas y sillones como si hasta ahora todo fuera equivocado.”

Bruno Munari (1907-1998)

Diseñador industrial italiano

No se hubiera equivocado el incansable Munari si su famosa frase hubiera intentado describir lo que sucede en el mundo con los programas de gestión de desempeño. Así como la enorme mayoría de las sillas y sillones tienen cuatro patas y un respaldo, la mayoría de los programas de gestión de desempeño contienen desde hace décadas los mismos elementos. Por supuesto que existe innovación y que surgen con los años nuevas ideas, pero la historia de estos programas parece más la de encontrar nuevos sentidos a componentes que han sido usados durante años.

En este primer capítulo, caracterizamos la gestión del desempeño y sus múltiples formas. Se describen en primer lugar los motivos por los cuales las empresas invierten tiempo y dinero en poner a funcionar programas para evaluar y gestionar el desempeño de sus empleados. En segundo lugar, se listan los métodos de evaluación que tuvieron su auge antes del siglo XXI, que llamaremos métodos tradicionales. Seguidamente, se listan los métodos de mayor relevancia y vigencia en las últimas dos décadas. Por último, se dedica una sección a describir en detalle un componente de estos métodos de evaluación que es de particular interés para el presente trabajo: la reunión de *feedback* de desempeño.

I.a. ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Casi la totalidad de las empresas modernas, especialmente las corporaciones, mantienen en alguna de sus múltiples formas un sistema de evaluación de desempeño

de sus empleados. Sin embargo, no todas lo hacen por los mismos motivos. La evaluación de desempeño de los empleados persigue una variedad de fines, que varía de empresa en empresa, y en este hecho reside, curiosamente, uno de sus principales problemas como herramienta. Puesto en los términos más simples: la herramienta no es tan versátil, y al ser usada para perseguir demasiadas metas, termina por ser inefectiva con demasiada frecuencia. Este capítulo explora, precisamente, la variedad de razones por las que las empresas diseñan y operan un sistema de evaluación de desempeño.¹

Presentamos en forma gráfica una lista de motivos que las empresas suelen expresar como impulsores detrás de sus programas (Baron y Kreps, 1999):

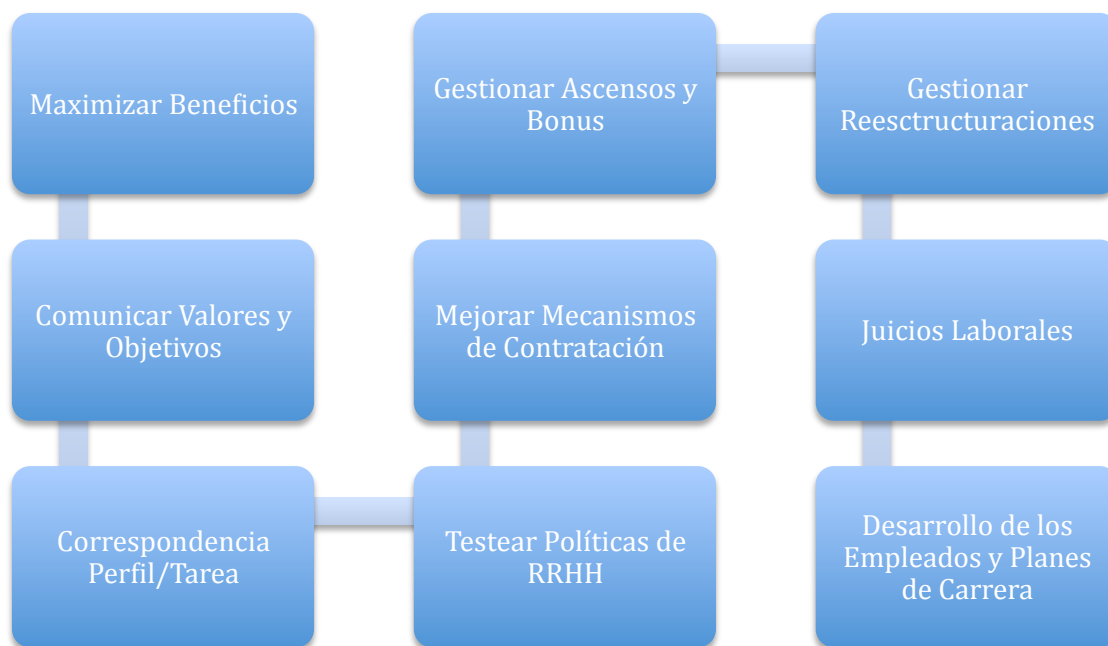


Figura 1: Motivos por los que las empresas instrumentan programas de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia, basado en Baron y Kreps (1999).

Tal vez el motivo que salta más intuitivamente a la vista es el de maximizar sus beneficios. El argumento es lineal: la empresa, vista como la suma de todo lo que sus empleados hacen, potencia sus logros si cada empleado aumenta los propios. La productividad de la empresa es una función de la productividad de sus empleados, y el sistema de evaluación de desempeño individual funciona entonces como una extensión natural de los sistemas de medición de *performance* de la empresa.

¹ Existen innumerables trabajos que estudian, categorizan y clasifican los motivos que mueven a las empresas a invertir en programas de evaluación de desempeño. El presente análisis se apoya en las categorías de Baron y Kreps (1999).

Podemos resumir en los empleados la totalidad de la productividad de la empresa, porque los demás factores usados (tecnología, infraestructura, etc.) dependen también del factor humano para funcionar. No importa lo avanzada que sea la tecnología en una empresa, fueron empleados los que decidieron adquirirla o desarrollarla y ponerla a funcionar. O fueron empleados los que decidieron contratar a un tercero para hacerlo, lo eligieron, y supervisaron su trabajo hasta que esa tecnología estuvo en funcionamiento.

En segundo lugar, las empresas usan diversos mecanismos para comunicar sus valores como organización, y sus objetivos estratégicos. A mayor el número de empleados, en general es mayor también la dificultad que enfrentan las empresas para que todos entiendan, asimilen y puedan “vivir” los valores que la empresa pretende sostener. Como veremos en el capítulo II, existen mecanismos para que la evaluación de desempeño sirva para comunicar estos valores. Y tal vez más importante aún, al incluirse en esta herramienta, se comunican también de manera muy efectiva a otras audiencias, incluyendo a los evaluadores y terceras partes interesadas. Por citar dos ejemplos: con que algunos empleados sean evaluados por ciertas actividades relacionadas con la responsabilidad ambiental de la empresa, conducta ética o la relación entre la empresa y la comunidad, tanto grupos de interés como reguladores y entidades gubernamentales y no gubernamentales logran aprender y evaluar a la empresa en relación a los valores que transmite. Y en líneas más generales, los valores de la empresa determinan cuáles son los modos aceptables de alcanzar sus objetivos, dándole un marco de referencia a los empleados sobre el cual evaluar su trabajo. Por eso es que, habitualmente, la comunicación de valores sostiene y refuerza el uso de la evaluación de desempeño para comunicar los objetivos estratégicos de la empresa. La definición de planes estratégicos y su materialización en objetivos concretos y metas a alcanzar son fácilmente trasladables a elementos de la evaluación de desempeño individual. Se busca medir la contribución de cada persona a la consecución de los objetivos de la entidad.

En tercer lugar, las empresas deben seleccionar empleados aptos para realizar cada tarea, pero a veces cometen errores al asignar empleados a ciertos roles. El ejemplo típico, muy tratado en la literatura, es el de otorgar ascensos a las personas hasta que

alcancen su nivel de incompetencia (Peter y Hull, 1970).² Es decir, el de premiar con ascensos a personas que sobresalen en su trabajo, cambiándolas a un nuevo trabajo, hasta que finalmente la persona se halla en una posición distante de la original en la que se destacaba, haciendo un trabajo para el cual no tiene las habilidades naturales ni la preparación. Cualquiera sea el motivo por el cual una persona ocupa un puesto en una empresa en el que no puede desarrollar sus habilidades, o peor aún, desempeñarse satisfactoriamente, es clave que su empleador tenga los mecanismos para detectar y remediar estas situaciones.

Otro típico uso, tal vez el original y más antiguo, está ligado al pago por *performance* y los ascensos. Ya en el siglo XIX hay referencias del uso sistemático de evaluaciones de desempeño con este fin (Liu, Li y Mclean, 2013),³ que no es más que una generalización del concepto antiguo de aplicación en el ámbito militar, en el cual el buen desempeño en batalla traía aparejado según la circunstancia un cambio de rango. En el mundo empresario, un modo de aplicar un sistema ecuánime para promociones y pago por desempeño consiste en definir métricas para comparar el desempeño entre empleados, y medirlo de manera sistemática.

La evaluación de desempeño provee información relevante para mejorar los mecanismos de contratación. Al definir de manera clara los modos para evaluar lo producido por cada empleado, define indirectamente para todos los puestos una expectativa de *performance*, y clarifica las cualidades que favorecen o dificultan un buen desempeño. Un buen uso de esta información permite mejorar los criterios de selección y comparación entre candidatos a la hora de elegirlos para nuevas contrataciones. Por ejemplo, si dentro de un conjunto de perfiles de rasgos fuertemente técnicos se detectan recurrentes problemas de desempeño por la ausencia de ciertas habilidades no técnicas, como capacidad de establecer relaciones efectivas con el equipo de trabajo, futuras contrataciones para estos puestos pueden hacer buen uso de dicha información y elaborar un perfil más completo para eliminar del proceso de selección a aquellos candidatos que cumplen con todos los requisitos técnicos, pero que típicamente enfrentarían los mismos problemas de relacionamiento que sus antecesores, dadas sus cualidades personales.

² El concepto se conoce como ‘principio de Peter’, y fue acuñado por el académico Laurence Peter en 1969. Para un debate sobre los méritos y debilidades de esta idea, ver Lazear (2004).

³ Se suele citar al escocés Robert Owens en el siglo XIX como referencia.

En la misma línea de pensamiento, la evaluación de desempeño actúa también como prueba para determinar la efectividad de las demás políticas de gestión de los recursos humanos. Ya sea para evaluar la efectividad de las políticas de remuneración, para juzgar los esfuerzos por desarrollar a futuros gerentes y directivos, o para decidir si la inversión en capacitación rinde los frutos esperados, en todos los casos la evaluación de desempeño provee una vara para guiar la decisión y enfocar las inversiones de tiempo y dinero de la compañía de manera más efectiva. El ejemplo típico es el de los nuevos gerentes que, viniendo de puestos que no requieren de habilidades de gerenciamiento, tienen problemas para tomar un equipo a cargo, evidenciando que los programas de preparación en los que la empresa ha invertido para preparar al candidato para asumir las nuevas responsabilidades, no está funcionando de la manera prevista. Un programa útil de evaluación de desempeño puede captar aspectos mucho más sutiles de la preparación de los empleados para asumir nuevas responsabilidades. Las evaluaciones de desempeño tienen también un rol clave en procesos de *downsizing*, cuando la empresa elige enfrentar una situación estratégica reduciendo el número total de empleados. Estos procesos suelen generar la pérdida de recursos humanos muy valiosos, por ello un programa de evaluación de desempeño exitoso actúa como mitigante y como vara para facilitar la selección de aquellos empleados que deberían ser despedidos o reubicados en primer lugar. De forma recíproca, en programas de contratación en los que muchos aspirantes trabajan de forma temporaria para una empresa, y pasado un período de prueba la empresa elige un subconjunto de ellos para incorporarlos como empleados permanentes, es la evaluación de desempeño en general la mejor herramienta para guiar el proceso de selección de los mejores candidatos.

Otro motivo por el cual algunas empresas diseñan programas de evaluación de desempeño es de carácter legal. En los países en los que la litigiosidad laboral es alta, estos programas proveen una defensa razonablemente eficaz en juicios. Si bien la legislación es diferente en cada país, y en algunos casos puede diferir de manera significativa, principios básicos como la equidad, la ausencia de discriminación o arbitrariedad en las decisiones, son factores fundamentales que los jueces consideran en sus fallos. Este es uno de los motivos fundamentales por los cuales algunos sistemas de evaluación de desempeño ponen el foco en el aspecto documental del proceso. Más adelante veremos cómo, precisamente, el costado burocrático de las

evaluaciones de desempeño es el que muchas veces elimina todo el atractivo del sistema desde el punto de vista del evaluador, y a veces también del evaluado.

Dejamos para el final el motivo más moderno por el cual se instrumentan estos sistemas: el desarrollo de los empleados y sus planes y aspiraciones de carrera. La evaluación de desempeño puede usarse como termómetro para guiar decisiones de capacitación, de acceso a oportunidades, de identificación de talento y de planificación de las etapas de crecimiento profesional. En la medida en que una empresa pueda alinear de forma satisfactoria sus necesidades con los planes de desarrollo que tienen sus empleados, se crea una sinergia con un poder de motivación importante. Es un círculo virtuoso, donde el empleado que encuentra sentido a su trabajo y logra verlo como un medio para desarrollarse de acuerdo a sus planes, se esfuerza para aprovechar la oportunidad y, al hacerlo, produce una *performance* destacada y obtiene reconocimiento, que lo motiva y lo lleva a volcar todo su potencial a su trabajo, reafirmando el sentido del mismo: un paso necesario y útil en un camino más largo.

Hemos explorado una variedad de motivos por los cuales las empresas invierten en diseñar y mantener programas de evaluación de desempeño. Ahora veremos las características de los principales métodos, tradicionales y modernos, usados para instrumentar estas evaluaciones.

I.b. Métodos tradicionales de evaluación

En años recientes, se ha visto en empresas distintas iniciativas para mejorar los sistemas de evaluación de desempeño. En esta sección se evalúan los métodos más antiguos, a los cuales está dedicada la mayor parte de la literatura que se ha escrito sobre el tema, y que se encuentran aún hoy en plena vigencia en muchísimas empresas.

Dividiremos a los métodos tradicionales en dos grandes grupos, los que evalúan comportamientos o conductas, y los que evalúan resultados. A continuación presentamos en forma gráfica unos y otros:

Métodos que evalúan comportamientos o conductas

- Método narrativo (antiguo)
- Ránking de empleados
- Comparación de a pares
- Distribuciones forzadas
- Listados de comportamientos
- Incidentes críticos
- Métodos gráficos

Métodos que evalúan resultados

- Objetivos de desempeño
- Planificación y revisión del trabajo

Figura 2: Métodos de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia, en base a Cascio (1995).

Método narrativo. Un método antiguo de medición de *performance* absoluta, contemporáneo con la introducción de la computadora como herramienta de uso común en el trabajo. Consistía simplemente en un recuento escrito de los méritos y fallas del trabajo del evaluado por parte del evaluador. La responsabilidad completa en este caso recae sobre el evaluador, quien debe proveer una visión imparcial de la actividad del evaluado, y enfocar en sus fortalezas y debilidades, con el espíritu de señalar áreas de mejora y ayudar en la mejora del desempeño.

Por su naturaleza, el uso de este método impide la comparación entre personas, simplemente porque los textos escritos son difíciles de manipular y comparar a una cierta escala, y porque el evaluador selecciona las áreas en las que se enfoca, con lo cual los distintos empleados pueden no haber sido evaluados usando las mismas dimensiones, sin las cuales no hay una base de comparación útil. En la calidad del texto reside todo el valor de este método. Las descripciones menos sesgadas, y más basadas en una valoración bien fundada del desempeño, tienen el potencial de brindar información útil al evaluado sobre lo que hace bien, y lo que debe mejorar.

Ránking de empleados. Este método de evaluación incorpora ya la lógica del ordenamiento de los empleados de acuerdo a su *performance*, y es por ende un método de evaluación relativo. Como su nombre lo indica, consiste en un

ordenamiento de los evaluados, del mejor al peor. Las tres formas típicas en las que se lleva a cabo el ordenamiento son: a) elegir al empleado que menos méritos ha hecho y listarlo último, retirarlo de la muestra y repetir el ejercicio hasta que todos hayan sido seleccionados; b) misma metodología, pero seleccionando en primer lugar al evaluado más destacado, y continuando en orden descendente hasta seleccionarlos a todos; c) un método alternado, donde se selecciona al mejor y peor del grupo, se los quita de la muestra y se vuelve a elegir al mejor y peor del grupo resultante, y así hasta ordenarlos a todos. Estos métodos asumen que existe una base razonable para comparar los distintos trabajos entre sí, y son más útiles por lo tanto en departamentos o equipos donde un número suficientemente grande de personas desempeña trabajos fáciles de comparar.

Comparación de a pares. En una matriz de doble entrada, con la totalidad de los empleados listados en uno y otro sentido, se comparan todos los empleados entre sí, de a pares. Para cada pareja, se elige al mejor empleado, donde el criterio de selección o dimensión sobre el cual se lleva adelante la comparación está claramente definido de antemano. Un ejemplo típico de base de comparación sería generación de ingresos, ahorro de costos o, en líneas más generales, cualquier dimensión que represente un objetivo estratégico para la organización. Una vez completado el ejercicio para todos los pares de empleados, un conteo simple de veces en las que un empleado fue considerado mejor permite ordenar a los empleados. Como podría suponerse, este ejercicio de comparación masiva consume un tiempo significativo del evaluador, y puede ser considerado arbitrario si no se documenta correctamente el modo en el cual se llevaron a cabo las comparaciones.

Distribuciones forzadas. Este es el método popularizado por General Electric bajo la dirección de Jack Welch, que fue un ferviente defensor del mismo.⁴ En realidad, el método ya era usado por muchas empresas con anterioridad a Welch. Un número muy grande de empresas continúa usando hoy en día este método de evaluación. En su versión más simple, consiste en afirmar que sólo una porción fija de los empleados es realmente sobresaliente, y que existe también una porción fija de los empleados cuya

⁴ Jack Welch fue un ícono de su época, y por lo tanto enormemente influyente. Al introducir la escala forzada en General Motors le dio enorme popularidad y nuevos bríos, y muchas empresas siguieron su ejemplo. Para un relato en primera persona de sus ideas, ver Welch y Welch (2005).

labor no cumple con los estándares de la empresa. Todo el resto de los empleados realiza un trabajo considerado vital para el funcionamiento de la empresa, pero no tan destacado como el de los empleados sobresalientes. GE había fijado estos porcentajes en 20-70-10, es decir, el trabajo de un 20% de los empleados es considerado sobresaliente, luego un 70% es considerado bueno y el 10% restante es considerado como de calidad insuficiente. Ford (Moon, Scullen y Latham, 2016), Cisco e IBM (Lawler, 2002) han usado 10-80-10 en el pasado, y otras empresas han usado escalas variadas, con más o menos categorías y diversos porcentajes para cada una.

El método simplifica mucho respecto de la comparación de a pares, porque sólo es necesario identificar a los que mejor y peor lo hacen. Pero ese no es el principal motivo por el cual fue introducido, se debió fundamentalmente a la necesidad de limitar la tendencia de los gerentes de evaluar a un enorme porcentaje de empleados como sobresalientes. La distribución forzada determina de antemano el tamaño de cada una de las tres poblaciones, lo cual estabiliza fundamentalmente las implicancias financieras para la empresa si el sistema es usado para definir la remuneración variable de los empleados en función de su desempeño.

Listado de comportamientos. La evaluación se hace a partir de una lista que describe los grados en los cuales un empleado exhibe una serie de comportamientos. Tanto la lista de comportamientos, como la definición que se da a cada una de las categorías para cada comportamiento individual se definen de modo uniforme para toda la empresa. Es decir, no hay intervención del evaluador en la definición de las categorías. El evaluador se limita a tomar listados de comportamientos idénticos para todos los evaluados, y a marcar en cada listado el grado (con una escala predefinida) en el que el colaborador exhibe cada comportamiento. Un ejemplo de estos listados puede verse en el apéndice A.

Para computar la evaluación total de un empleado existen diversos métodos. Las escalas comúnmente usadas para medir cada comportamiento son de tipo Likert, con cuatro o cinco categorías, donde los comportamientos se escriben de manera tal que los grados puedan ordenarse siempre de un mismo modo, con 1 midiendo ausencia del comportamiento y 5 una presencia fuerte del mismo, o viceversa. De este modo, una vez que todos los comportamientos han sido evaluados, se puede otorgar una ponderación a cada uno, en función de las conductas que la empresa busca promover

o evitar. Se computa un promedio ponderado de observancia de los comportamientos, una suerte de indicador global de comportamiento, que permite las comparaciones entre empleados y el ordenamiento de los mismos de mayor a menor.

Incidentes críticos. Este método simplifica el trabajo del evaluador, solicitándole que limite su evaluación a un conjunto saliente de eventos ocurridos a lo largo del período de evaluación, que describan de buena manera el modo en que el evaluado desempeña su tarea. Los ejemplos sobresalientes, en que un empleado logra cumplir una tarea en gran forma, constituyen luego anécdotas que pueden ser usadas para ilustrar los comportamientos deseados en la empresa, y servir como ejemplo e inspiración a otros empleados. Del mismo modo, algunos ejemplos de *performance* claramente inadecuada o insuficiente pueden servir para ilustrar el modo en que no deben hacerse las cosas.

Desde el punto de vista del evaluador, se trata aquí de balancear, por un lado, su capacidad de estar presente y apreciar estas situaciones o anécdotas, y registrarlas de manera de poder usarlas al momento de la evaluación, y por el otro el enorme beneficio de poder centrar la evaluación de desempeño en comportamientos observables, que son siempre más fáciles de entender y valorar por parte de los evaluados.

Métodos gráficos. Existen una enorme variedad de escalas gráficas usadas por las empresas para simplificar el proceso de evaluación y darle uniformidad. Las características comunes a todas ellas son: se incluye una lista de factores a evaluar y se incluye una lista de niveles de *performance* (fijos y predefinidos). En el apéndice B se exhibe un ejemplo simple de una escala gráfica.

Los evaluadores preparan entonces una evaluación completa por empleado, marcando para cada factor la *performance* que el evaluado ha alcanzado. El ejercicio suele ser rápido y fácil de hacer, por ello es que este método existe en numerosas formas, y ha sido durante los últimos 30 años posiblemente el método más usado, especialmente en los '80 y '90.

Un ejemplo que alcanzó notoriedad dentro de los métodos gráficos es el llamado BARS.⁵ El método consiste en describir cada uno de los niveles de *performance* con

⁵ Del inglés, *Behaviorally Anchored Rating Scales*.

detalle, usando incluso ejemplos que ilustren qué significa lograr un cierto nivel de *performance* para un cierto factor a evaluar. La principal ventaja del método es que especifica con bastante claridad lo que es necesario hacer para exhibir una *performance* destacada. También es una herramienta poderosa de comunicación de los comportamientos que la empresa pretende. Como contrapartida, pierde buena parte de la simplicidad que caracteriza a los métodos gráficos, porque su elaboración requiere de una inversión de tiempo significativa. Sus principales promotores son los evaluadores, que ven simplificada la tarea de distinguir entre niveles de *performance*, y se limitan a detectar y reportar la existencia o no de ciertos comportamientos, más fácilmente observables. Se incluye un ejemplo de un factor de desempeño y su evaluación BARS en el apéndice C.

Objetivos de desempeño.⁶ Este sistema de evaluación de desempeño, a diferencia de los anteriores, busca vincular la *performance* individual con la *performance* de la empresa. Es un método *top-down*, en el sentido de que parte en primera instancia del proceso de planificación estratégica de la empresa, que define objetivos de corto, mediano y largo plazo que se busca alcanzar. Estos objetivos se trasladan luego al *management* de la empresa, que a su vez los convierte en objetivos para sus gerentes, y así continúa el proceso hasta que todos los empleados reciben objetivos, que representan el aporte que se espera de cada uno de ellos en la consecución de los objetivos de la empresa como un todo.

Para que el proceso funcione, los evaluadores deben decidir cuáles de los objetivos de la compañía convertirán en objetivos para sus equipos, de qué forma y en qué grado. Se debe prestar especial foco al horizonte de tiempo en el cual se espera alcanzar estos objetivos. Como estos sistemas de evaluación de desempeño prevén una frecuencia fija (la mayoría de las veces anual), suele limitarse el establecimiento de objetivos a aquellos cuyo avance pueda medirse de manera satisfactoria en ese lapso. Si bien los plazos son importantes, en la práctica van inextricablemente ligados a los planes mediante los cuales se aspira a alcanzarlos, que conviene bosquejar durante el proceso de fijación de objetivos. Por último, es habitual definir también las métricas sobre las cuales se determinará luego el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos. El proceso se repite en forma cíclica.

⁶ Conocido en la literatura como MBO (*Management by Objectives*).

Es complejo implementar este sistema de evaluación de modo que funcione como se plantea en la teoría. Es tal vez por eso que, a pesar de ser muy popular y de usarse en el mundo entero, cosecha tantos éxitos como fracasos. Entre otras dificultades de implementación, requiere de varios ciclos completos hasta que comienza a funcionar con cierta estabilidad.

Planificación y revisión del trabajo. Es la versión subjetiva de MBO. En lugar de fijar objetivos y metas basados en un ejercicio *top-down* que comienza a nivel de la empresa, se enfoca en objetivos más pequeños relacionados con la descripción del puesto que se está evaluando. El foco está en la visión del evaluador sobre el trabajo realizado, y la revisión conjunta de todo el proceso, considerando tanto logros como demoras o fallas, incluso *feedback* negativo de otras partes relacionadas con la tarea. El fin último es que el evaluador y el evaluado determinen juntos qué hay que hacer para mejorar, incluyendo en particular las necesidades de capacitación o entrenamiento que puedan ayudar en el proceso.

Pasamos a continuación a ocuparnos, en la siguiente sección, de nuevos métodos que han surgido a partir de la experiencia acumulada con el uso de métodos tradicionales.

I.c. Métodos modernos de evaluación

Muchas experiencias con los métodos tradicionales no han arrojado los resultados esperados.⁷ La cobertura de los problemas típicos que han enfrentado las empresas con los métodos tradicionales se trata en detalle en el capítulo IV. En esta sección presentamos cuatro métodos modernos que han surgido como respuesta a las falencias de sus antecesores: evaluación por objetivos con participación del evaluado,

⁷ La bibliografía es inagotable, pero señalamos aquí un número de ejemplos valiosos. El capítulo IV está dedicado íntegramente a los problemas de los programas de evaluación de desempeño. Roberts (1998) cataloga los problemas clásicos de los métodos tradicionales, y destaca también los que a fines del siglo XX aparecían como problemas emergentes, como la discusión sobre los mecanismos de evaluación de desempeño como herramientas de mando y control de las que los empleados desconfían, imposibilitando su rol como herramientas para el desarrollo. También Wilson y Western (2000) presentan la evaluación de desempeño como un obstáculo para la capacitación y el desarrollo. Levy y Williams (2004), critican la desconexión entre los programas de evaluación de desempeño y el contexto social en el que se enmarcan. Aguinis y Pierce (2008), listan los problemas de los métodos tradicionales como punto de partida para identificar las avenidas de investigación más promisorias para los académicos. Roch, McNall y Caputo (2011) se enfocan en las imprecisiones en la medición de la performance. Mone *et al* (2011) critican a los métodos tradicionales de evaluación como inhibidores del compromiso de los empleados con la excelencia. Para un trabajo integrador más actual sobre la materia, ver Budworth y Mann (2011). Aguinis, Joo y Gottfredson (2011) abordan el tema del escepticismo que exhiben tanto evaluadores como evaluados sobre estos programas.

autoevaluación, evaluación 360°, y evaluación basada en procesos no estructurados. Ninguno de ellos ha alcanzado una gran popularidad aún, lo cual muestra con claridad el descreimiento del mundo empresario sobre mayores inversiones en alternativas que no se encuentran suficientemente probadas, y que *a priori* no garantizan mejores resultados. Rasgos típicos de los métodos modernos son un rol mayor del evaluado en el proceso, o directamente dejar el proceso en manos del evaluado, y una visión que cambia de evaluar la *performance* pasada a enfocarse en el potencial de *performance* futura (y cómo ayudar en este proceso de mejora continua).⁸

Evaluación por objetivos con participación del evaluado. Partiendo de las mismas premisas del MBO, esta versión ‘democrática’ incorpora una participación activa del evaluado en todas las fases del proceso. En primer lugar, los objetivos son consensuados entre evaluador y evaluado, en lugar de venir dados (en forma a veces arbitraria) por los evaluadores. Esta negociación tiene un costado saludable: la discusión sobre los recursos necesarios para alcanzar los objetivos se da al comienzo del proceso, lo cual representa un progreso significativo para el evaluado, que tiene la responsabilidad de planificar con anticipación sus necesidades. La contrapartida, por supuesto, es que el evaluado, al aceptar sus objetivos, asume completa responsabilidad sobre los mismos. Su desempeño dependerá luego del grado de cumplimiento de las metas establecidas, y se espera que sea el evaluado el principal decisor al formular la estrategia para alcanzarlas. El evaluador actúa como una guía durante el proceso.

El evaluado es también responsable la mayoría de las veces de monitorear su propio progreso. El evaluador participa del proceso y lo ayuda, pero se entiende que el evaluado es el primer responsable de comprender si está avanzando en línea con los objetivos acordados, y debe detectar desvíos y corregirlos. El rol primordial del evaluador es el de proveer *feedback* frecuente a lo largo del período durante el cual los objetivos deben cumplirse. El *feedback* está presente en cada parte del proceso: al evaluar el avance, al reformular planes y estrategias para abordar cada objetivo, al

⁸ Existe una variedad de ideas surgidas en los últimos 20 años que no abordamos en este trabajo. Por ejemplo, ver Welbourne, Johnson y Erez (1998) para una discusión interesante sobre modelos de evaluación basados en los roles de los evaluados, en lugar de en su *performance* en relación a su trabajo. La idea se apoya tanto en la teoría de roles como en la teoría sobre la identidad. Podemos mencionar también aquí los aportes de Levy y Williams (2004) para incorporar elementos culturales y del contexto social a la teoría sobre evaluación de desempeño.

señalar aciertos y errores, y al sugerir cómo pensar los problemas y cómo extraer conclusiones y aprendizajes del proceso.

Autoevaluación. Este método consiste en darle al evaluado solamente un marco conceptual, un conjunto de categorías, que son las valoradas por la empresa, y solicitarle que evalúe, siguiendo ciertos lineamientos, cómo ha sido su desempeño durante el período de medición. En general, apela al sentido de compromiso del evaluado, que busca la mayoría de las veces evidencia para sustanciar su visión sobre su propio trabajo. Habitualmente, el marco conceptual provisto por la empresa incluye un formulario de autoevaluación para que el evaluado complete. El proceso concluye con una entrevista en la que se discuten las opiniones vertidas por el empleado en su autoevaluación, y se consensúa una calificación final.

Si el proceso es exitoso, debería inducir al empleado a llevar adelante un ejercicio de introspección, evaluando sus fortalezas y áreas de oportunidad. Idealmente, también debería disparar la reflexión sobre las condiciones necesarias para superar las barreras que encuentra a lo largo del camino en su desarrollo profesional. Por este motivo, este método es ideal para trabajar sobre el futuro del evaluado, sus perspectivas y sus planes de desarrollo. Más adelante veremos que este nuevo foco quita el énfasis sobre lo ya realizado, para concentrarse muy deliberadamente en obtener del empleado lo mejor que el empleado puede dar, a futuro.

Evaluación 360°. Dificilmente pueda decirse que este método sea realmente moderno, dado que tiene ya muchos años de existencia. A diferencia de los métodos descriptos hasta ahora, la evaluación 360° ha recorrido un camino inverso: surgió como una herramienta para potenciar el desarrollo de los empleados, y ha devenido luego en herramienta para evaluar el desempeño individual.

La evaluación consiste en una muestra íntegra de *feedback* de todo el contexto que rodea al evaluado. El gerente del evaluado participa de la retroalimentación junto con pares del evaluado, sus reportes, sus clientes internos y, de haberlos, una lista de terceros relacionados con su trabajo, como lo son clientes y proveedores. Por construcción, esta herramienta genera una enorme exposición del evaluado, y requiere de una dosis no menor de apertura y autocrítica para ser bien recibida. En general, es

deseable que los sujetos de una evaluación 360° reciban un mínimo entrenamiento previo para poder extraer valor del ejercicio.

En cuanto al proceso en sí mismo, no existe un modo único de administrarlo. Los participantes responden preguntas sobre las fortalezas y debilidades del evaluado, y muchas veces son invitados a contribuir con ejemplos y anécdotas que sirvan para ilustrar las afirmaciones que realizan. Para que la comparación sea completa, el propio evaluado produce una autoevaluación, que luego puede compararse contra la de los evaluadores, para tener una impresión de primera mano sobre percepciones de su entorno que puedan diferir significativamente del modo en que el evaluado se ve a sí mismo. Los resultados se condensan en un reporte individual donde se muestran en forma de mapas las fortalezas y áreas de oportunidad y las diferencias de percepción. La información es bastante rica y detallada, especialmente cuando se requieren ejemplos ilustrativos, y puede ser usada luego por el evaluado para acordar con su gerente un plan de desarrollo.

Como el proceso suele ser difícil de administrar en cualquier forma que no sea electrónica, el auge de la evaluación 360° llegó de la mano de Internet, que resuelve de manera satisfactoria los costos de comunicación e integración de los resultados que involucra el ejercicio. En la mayoría de los casos, es difícil de administrar sin un rol coordinador del área de Recursos Humanos, lo cual ha motivado el surgimiento de empresas que ofrecen el servicio de coordinar y dar soporte a estos ejercicios. Aún así, sigue siendo un método que demanda mucho tiempo de los participantes, y que no tiene sentido si es realizado en aislamiento, sin un plan de continuidad que permita medir cambios en las percepciones y avance en el desarrollo individual.

Evaluación basada en procesos no estructurados. Esta familia de revisiones de desempeño se abre bastante de sus antecesores. El foco está puesto en quitar la burocracia del proceso, inevitable hasta cierto punto cuando hay formularios y sistemas involucrados en el mismo, técnicas de comparación entre evaluados, etc. El método es simple: se eliminan la mayoría de las formas y se quitan la mayoría de las reglas. Lo que queda, en su versión extrema, son simplemente reuniones frecuentes entre el evaluado y su gerente. El objetivo de las reuniones es, principalmente, fomentar un entendimiento entre las partes sobre dos temas básicos: qué funciona y qué no del trabajo del evaluado, y cómo se pueden mejorar las dos mitades (la parte

que ya funciona, y la parte que no funciona). Lo que suele resultar de esta forma de trabajo es un mayor compromiso del empleado sobre sus responsabilidades, y una relación muy estrecha entre una buena explotación de sus virtudes y un buen desarrollo de su carrera.

I.d. La reunión de *feedback* de desempeño

Los programas de evaluación de desempeño suelen usar una o varias de las metodologías descritas en las dos secciones anteriores. Muchas de ellas incluyen entre sus elementos una entrevista formal en la que, según su forma, el evaluador brinda *feedback* al evaluado sobre su desempeño.

La reunión individual de *feedback* de desempeño es tal vez uno de los temas más controvertidos de cualquier proceso de gestión del desempeño. La mayoría de los evaluadores la detestan, y un alto porcentaje de los evaluados la consideran una experiencia difícil, cuando no directamente desmotivadora, perturbadora y conflictiva (Wilson y Western, 2000).⁹ Las conversaciones sobre el desempeño suelen ser difíciles, y por más que las empresas dedican muchos recursos y esfuerzos en entrenar a sus gerentes para convertir las sesiones de retroalimentación en una experiencia enriquecedora y positiva, el resultado rara vez se logra (Holland, 2006).¹⁰ Por todo ello dedicamos una sección específica a cubrir las características típicas de este elemento de los programas de desempeño, sobre cuyos problemas hablaremos en mucho más detalle en los capítulos III y IV.¹¹

Esta sección describe las consideraciones básicas sobre entrevistas de desempeño que están presentes en (casi) todas las metodologías descritas en las dos secciones anteriores. Procedemos en dos dimensiones: en primer lugar, describimos las tres clases típicas de reuniones de *feedback* que se dan en la mayoría de las empresas. En

⁹ El tema se ha estudiado exhaustivamente, ya 30 años atrás había clásicos publicados sobre la materia, como por ejemplo Cederblom (1982), Longenecker y Goff (1990) y Longenecker y McGinnis (1992). Bretz, Milcovich y Read (1992) estudiaron tiempo atrás la desconexión entre la teoría y la práctica de las reuniones de *feedback*, mientras que Kennett y Waldman (1994) criticaron las desventajas de estas entrevistas en un contexto de calidad total, que trataremos en el capítulo IV. Wilson y Western (2000) muestran cómo las reuniones de *feedback* pueden desalentar la capacitación y el desarrollo, mientras que Hui y Qin-xuan (2009) las describen directamente como la “brecha” entre evaluadores y evaluados. Por otra parte, Budworth y Mann (2011) y Aguinis, Joo y Gottfredson (2011) discuten las deficiencias de las reuniones de *feedback* con el ánimo de identificar las principales ramas de investigación que deberían atraer atención y recursos.

¹⁰ En la mayoría de los casos, para desesperación tanto de evaluadores como de evaluados.

¹¹ Para un análisis en profundidad del uso de la herramienta, ver Tourish (2006).

segundo lugar, listamos un conjunto de características básicas de las reuniones de *feedback* de desempeño que definen sus posibilidades de éxito.

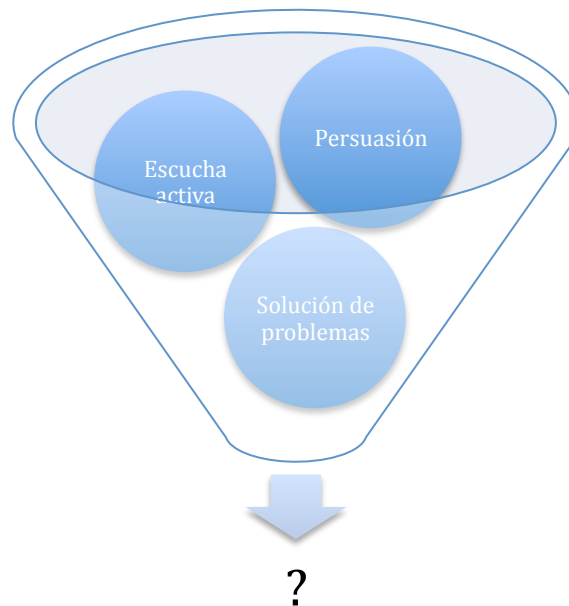


Figura 3: Clases de reuniones de *feedback* de desempeño

Fuente: elaboración propia, en base a Maier (1976).

La mayoría de las entrevistas de evaluación suelen responder a uno de los siguientes tres tipos (Maier, 1976):

Entrevistas de persuasión:¹² Son aquellas en las que el evaluador simplemente comunica su valoración del trabajo del evaluado durante el período. La persuasión consiste en que el evaluador sugiere caminos de mejora y busca influir sobre el evaluado para que los acepte y adopte. Este tipo de entrevista es por lejos la más antigua, y a la vez la menos efectiva si lo que se busca es motivar al empleado a dar lo mejor de sí (Roberts y Pregitzer, 2007).

Entrevistas de escucha activa:¹³ Son aquellas en las que la retroalimentación del evaluador se convierte rápidamente en un diálogo de ida y vuelta donde el evaluado expresa sus sentimientos respecto de la evaluación. Los desacuerdos deben poder expresarse sin que el evaluador intente refutar al evaluado. El evaluador debe favorecer que el evaluado se exprese sobre la retroalimentación que recibe. El proceso

¹² La literatura académica se refiere a este tipo de entrevista como de '*tell and sell*'. Ver por ejemplo Shields, Brown, Kaine, Dolle-Samuel, North-Samardzic, McLean y Plimmer (2015), o también Kleingeld, van Tuijl y Algera (2004).

¹³ También llamadas de '*listen and tell*' en la literatura.

de escucha pretende ser liberador, en el sentido de que el evaluado, al expresar su sentimiento respecto de la evaluación, descomprime la tensión que pueda producirle cualquier parte de la evaluación que considera injusta, parcial, o simplemente diferente de la que el evaluado se asignaría a sí mismo.

Entrevistas de solución de problemas: Son aquellas en las que el foco de la conversación está en el desarrollo del evaluado, o eventualmente, en las barreras que el empleado encuentra para potenciar su propio desarrollo. Incluye retroalimentación por parte del evaluador, incluye instancias para que el evaluado se exprese, pero enfoca esas energías en encontrar caminos para su crecimiento. Se discuten sus necesidades, sus ideas, sus problemas y aquello que le ha funcionado al empleado desde su evaluación anterior, así como también aquello que no le ha funcionado.



Figura 4: La reunión de *feedback* de desempeño es un balance entre preparación y ejecución

Fuente: elaboración propia, en base a Chiavenato (2009).

Hay ciertas características deseables de una reunión individual de *feedback* de desempeño. El tema ha sido estudiado extensamente por académicos y se han realizado muchos estudios empíricos desde el terreno de la psicología,¹⁴ y más

¹⁴ La psicología del comportamiento (*behavioral psychology*) ha producido un gran número de investigaciones sobre el impacto del *feedback* de un evaluador sobre la performance de un evaluado. Un resumen de los principales aportes puede encontrarse en Marlinga (2006). Para un trabajo mucho más sofisticado sobre mapas cognitivos y la influencia que las percepciones tienen sobre el éxito de los mecanismos de *feedback*, ver el trabajo de Wright (2004). Para un ejemplo concreto en el cual la

recientemente, desde la neurociencia, que dan soporte a la idea de que el impacto personal de una entrevista puede mejorarse sustancialmente (Rock, Davis y Jones, 2014).¹⁵ A continuación se describen las características básicas que un evaluador debería considerar al planear su sesión de retroalimentación, representadas también en la figura 4.

En primer lugar, una reunión de *feedback* de desempeño exitosa logra balancear una preparación adecuada, tanto del evaluador como del evaluado, con una ejecución cuidada de la entrevista en sí misma. Una ejecución cuidada es aquella que logra transmitir los mensajes clave sobre la *performance* del evaluado sin minar su motivación ni dañar sus sentimientos positivos sobre el trabajo que desarrolla. Mencionamos a continuación tres claves para preparar correctamente una entrevista, y tres claves para ejecutarla correctamente.

Objetivos alcanzables. La reunión de *feedback* de desempeño busca proveer retroalimentación sobre el cumplimiento de los objetivos del período, o sobre los comportamientos exhibidos para alcanzarlos, o ambos. Es de vital importancia entonces que tanto evaluador como evaluado lleguen a la reunión de *feedback* de desempeño con coincidencias básicas respecto de las metas que el evaluado debía cumplir, o de los comportamientos esperados que debía exhibir, o ambos. Esto es imposible si los objetivos no eran alcanzables en primer lugar, con lo cual el momento de la fijación de los objetivos es decisivo en términos de la percepción de justicia que el evaluado tendrá sobre el proceso. Objetivos claros y alcanzables llevarán a una entrevista que puede ser fructífera, mientras que objetivos confusos o inalcanzables impiden una valoración positiva del evaluado sobre la retroalimentación que reciba.

psicología positiva ofrece una alternativa concreta para la evaluación del desempeño de las personas, ver Bouskila-Yam y Kluger (2011) y su evaluación de desempeño basada en fortalezas (*strength-based performance appraisal*, o SBPA).

¹⁵ Los autores presentan una discusión muy actual sobre lo que la neurociencia nos dice sobre la administración de los recursos humanos de las empresas, basados en variables mensurables. Los desarrollos en el campo de la neurociencia son constantes y han proliferado en los últimos cinco años. Sin embargo, ya a comienzos del siglo XXI se avizoraba el rol clave que el conocimiento del funcionamiento del cerebro tendría sobre el mundo laboral. Un buen trabajo que presenta un resumen de la aplicación de la neurociencia al desempeño en el mundo del trabajo es el de Patterson (2001), también puede obtenerse una buena referencia en Buckingham y Vosburgh (2001). Se han hecho experimentos de neurociencia aplicados concretamente a entender si los métodos de “entrenamiento cerebral” ofrecen mejoras respecto de las reuniones de *feedback* tradicionales. Un ejemplo es el de Selden, Sherrier y Wooters (2012).

Capacitación. Este punto suele recibir menor atención que la que merece. Es un hecho que la mayoría de los evaluadores no tienen las habilidades necesarias para brindar retroalimentación efectiva. Suelen no saber cómo hablar sobre los problemas, y muchas veces no logran reconocer suficientemente los logros del evaluado. De cualquiera de los dos modos, el evaluado recibe un mensaje que le impide comprender su desempeño de un modo accionable, de modo de aprovechar la retroalimentación para enfocar su camino de mejora. Del mismo modo, los evaluados suelen no conocer los procesos de evaluación de desempeño, y suelen no saber qué esperar del mismo, ni cómo ayudar a ayudarse durante la reunión. Por ambos motivos, tanto evaluadores como evaluados suelen mejorar notoriamente su satisfacción con las entrevistas individuales cuando reciben capacitación sobre cómo llevarlas a cabo de manera efectiva.

Comunicación frecuente. Todavía existen miles de evaluadores que, si el proceso de evaluación de desempeño les propone (o exige) una reunión anual de *feedback* de desempeño, no tienen ninguna otra conversación sobre el desempeño de sus empleados fuera de la mandatoria. Bajo este esquema, es frecuente que los evaluados señalen su insatisfacción por navegar el año entero en la niebla, habitualmente para sorprenderse con críticas durante la reunión de evaluación, sobre las que podrían haber tomado acción si hubieran recibido retroalimentación oportuna. En general, la retroalimentación frecuente sobre el progreso parcial del evaluado a lo largo del período de evaluación resulta muy efectiva para allanar el terreno para que la reunión de *feedback* de desempeño sea una conversación que mire hacia delante y oriente al empleado sobre oportunidades de mejora y crecimiento. En el extremo, la comunicación frecuente logra que durante la reunión de *feedback* de desempeño esté ya ‘todo dicho’.

Crítica constructiva. Durante las reuniones de *feedback* de desempeño, es crucial evitar los comentarios destructivos, e incluso aquellos comentarios negativos sobre los cuales el evaluado no tiene nada que realmente pueda modificar al respecto. Pocas herramientas tienen un efecto más desmotivador que la crítica, salvo cuando es formulada en forma constructiva.¹⁶ En general, la crítica suele traer aparejados

¹⁶ Y aún en estos casos, la neurociencia ha estudiado que la motivación se mantiene constante sólo si por cada crítica constructiva se emiten al menos otros tres comentarios positivos. El estudio original que llegó a estas conclusiones es el de Fredrickson y Losada (2005). Si además se pretende que la entrevista de desempeño resulte motivadora, el mismo estudio indica que se necesitan ocho

sentimientos negativos respecto del trabajo, reduce el compromiso y la motivación, reduce la autoestima y alienta el surgimiento de conflictos. La habilidad de brindar una crítica constructiva que impacte positivamente sobre los sentimientos del evaluado es un arte poco frecuente, la mayoría de los evaluadores no pueden lograrlo sin capacitación adecuada y bastante entrenamiento.

Foco en performance. Una reunión de *feedback* de desempeño no puede centrarse en las características personales del evaluado, sino que debe enfocarse puramente en la tarea realizada y el modo en que fue realizada. Nada fácil de lograr, esta actitud de los evaluadores es generalmente efectiva si no alude en absoluto a la persona que está siendo evaluada. Permite transmitir de forma más sencilla que la retroalimentación se refiere a las tareas realizadas y al cumplimiento de objetivos y metas, y no a las características personales del evaluado que pueden influir positiva o negativamente en su desempeño. Las evaluaciones formuladas en estos términos son percibidas como más justas. Por último, el sentido común también indica que cambiar la *performance* de un empleado tiene que ser forzosamente mucho más fácil de alcanzar que intentar modificar su personalidad.

Escucha activa. Cuanta mayor participación del evaluado en la reunión, mayores las posibilidades de que la misma le resulte útil. Para ello, el evaluado debe ser invitado a expresar su opinión y sus sentimientos. Esto rara vez ocurre si el evaluador no adopta una actitud evidente y creíble de escucha activa. Típicas actitudes de escucha activa son: no interrumpir al evaluado cuando habla, no intentar rebatir sus argumentos, acompañar la escucha con lenguaje no verbal, organizar la reunión de modo que no sea interrumpida. Si se logra, la escucha activa transmite una sensación de interés por lo que el evaluado siente y piensa, y afecta positivamente sus percepciones de equidad del proceso y de ajuste a la realidad de la retroalimentación brindada.

comentarios positivos por cada crítica emitida. Estas cifras muestran por qué la mayoría de las entrevistas de desempeño resultan tan desmotivadoras para los empleados.

CAPÍTULO II – Los actores

*“El bosque sería muy triste si sólo cantaran
los pájaros que mejor lo hacen.”*

Rabindranath Tagore (1861-1941)

Filósofo y escritor indio

Una característica de todo programa de evaluación de desempeño es que alcanza a una lista variada de interesados. De ninguna manera el universo de estos programas se agota en los evaluadores y evaluados, que por supuesto tienen roles clave en el proceso.

El capítulo comienza con una descripción de cada una de las partes interesadas en la evaluación de desempeño de los empleados de una empresa, tanto dentro como fuera de la empresa. Se discute luego el rol clave que tiene el evaluador, y se lista toda la variedad de actores que pueden asumir dicho rol, discutiendo las ventajas y desventajas de cada uno. Por último, se presenta el abanico de opciones que se abre en cuanto a la temporalidad de las evaluaciones, y se discuten la frecuencia y el *timing* del *feedback* de desempeño que emplean las empresas.

II.a. Las partes interesadas en el proceso

Todo proceso de evaluación de desempeño suele alcanzar a la mayoría de los empleados de la empresa que lo aplica. En ocasiones, la evaluación del *management* por parte del Directorio suele llevarse a cabo con reglas distintas a las del proceso general que es aplicable al resto de los empleados, pero de allí para abajo suele darse una aplicación uniforme al resto de la empresa. La naturaleza del proceso permite identificar cuatro grandes poblaciones en el ecosistema de la empresa en relación con el proceso de evaluación de desempeño. La importancia de esta distinción radica fundamentalmente en comprender la diferencia de las motivaciones e intereses que mueven a cada una de ellas. La figura 5 muestra a los cuatro grupos: evaluados, evaluadores, el *management* y las terceras partes interesadas. Describimos cada una a continuación.

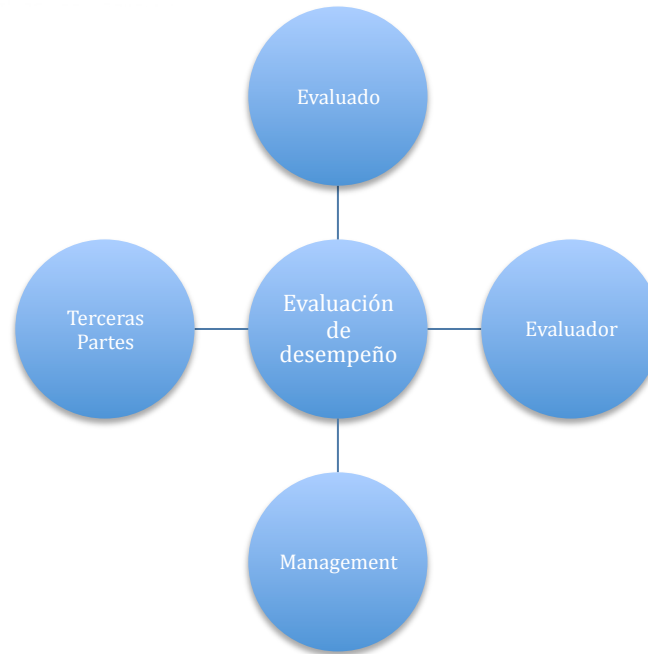


Figura 5: Partes interesadas en el proceso de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia, en base a Cascio (1995).

El evaluado. Si bien esta categoría es la más amplia de las cuatro, y forzosamente incluye a gente con actividades y motivaciones muy variadas dentro de la empresa, y también con niveles de responsabilidad muy variados, existen denominadores comunes como sujetos de un programa de evaluación de desempeño. Si consideramos al programa como una de las ‘instituciones’ que operan dentro de la empresa, esta ‘institución’ representa una forma de valoración que la empresa hace del empleado como tal. Dicho de otro modo, por su carácter institucional excede la mera valoración que un jefe hace de un empleado, sino que acumula en la memoria institucional un historial que influye en las oportunidades profesionales a las que el evaluado luego accede, entre otros impactos. Por ello, el sistema de evaluación de desempeño genera forzosamente una cierta expectativa en el evaluado (Smither, London y Reilly, 2005).¹⁷ Al mismo tiempo, la alineación de los empleados con la cultura y la estrategia de su empleador son clave en su motivación. De allí la importancia de que un sistema de evaluación de desempeño sea percibido como ecuánime.

El evaluado incorpora intuitivamente múltiples conceptos de justicia en su percepción del sistema en uso, típicamente sin una distinción clara entre ellos. Por un lado,

¹⁷ Los autores estudian las condiciones que llevan a una mejor reacción por parte del evaluado. Nurse (2005), discute las expectativas sobre el desarrollo profesional derivadas del mecanismo de evaluación. En Gruman y Saks (2011), podemos ver cómo el mecanismo de evaluación moldea el compromiso del empleado.

tenemos la justicia de procedimiento, que considera si el proceso que se sigue para evaluar el desempeño es justo. Por el otro, tenemos la justicia distributiva, que considera si los resultados de aplicar el proceso de evaluación son justos. En tercer lugar, existe la percepción de justicia en la interacción, que mide si el modo en el cual se comunica la evaluación de desempeño observa un nivel de respeto, interacción y valoración que el evaluado considera justo. Los tres conceptos son clave para que la amplia población de evaluados acepte y reconozca al sistema de evaluación de desempeño como una herramienta válida para juzgar y calificar el trabajo realizado.

Para los principales elementos que contribuyen a que el evaluado considere que el sistema de evaluación de desempeño es justo, seguiremos a Gupta y Kumar (2013):¹⁸

- ser tratado con respecto y calidez, y tener oportunidad de expresar su opinión y sus sentimientos (y, eventualmente, su desacuerdo con la evaluación recibida);
- que el evaluador no actúe en forma sesgada, y que demuestre un conocimiento cabal del trabajo del evaluado durante el período de evaluación;
- que la evaluación no incorpore elementos que no estén directamente relacionados con la *performance* del evaluado, y con el período bajo evaluación;
- que el proceso aspire a que el empleado se desarrolle y crezca, y no simplemente a juzgar lo bueno y lo malo que ha hecho;
- que el evaluador no cumpla otro rol que el de proveer una devolución justa y bien intencionada. Es decir, que la evaluación no persiga otros fines no visibles o no comunicados al evaluado.

El evaluador. Este grupo, forzosamente más pequeño que el anterior en casi todos los sistemas de evaluación,¹⁹ carga en la mayoría de los casos con la responsabilidad de asegurar la ecuanimidad del proceso. Cualquiera sea el sistema elegido para evaluar el desempeño, el evaluador debe actuar con cuidado para no desvirtuarlo, y para que sus evaluados se sientan a gusto con el proceso.

¹⁸ Los autores discuten además en detalle el modo intuitivo en que las personas hacen uso de ellos sin distinguirlos claramente.

¹⁹ La excepción es, tal vez, el sistema de evaluación de 360°, donde interviene un gran número de personas por cada evaluado. De todos modos, en ese caso los evaluadores por supuesto funcionan de un modo distinto al descrito en este punto, precisamente porque ninguno de ellos es el responsable último de la evaluación como un todo, sino que contribuye sólo con una parte de la misma.

Por supuesto, la presión sobre el evaluador es grande y enfrenta frecuentemente una exigencia emocional. Prepararse para enfrentar el proceso satisfactoriamente requiere de tiempo y esfuerzo, aún en los sistemas más sencillos donde la evaluación es tabulada. No es de extrañar entonces que las principales preocupaciones del evaluador sean: el tiempo que insume el proceso, el impacto del mismo sobre sus relaciones con los evaluados, y el soporte y el entrenamiento que recibe por parte de la empresa para tener éxito en este aspecto de su trabajo.

La mayoría de los estudios sobre sistemas de evaluación de desempeño muestran que los evaluadores preferirían no tener que hacer las evaluaciones, como puede verse por ejemplo en Tziner, Murphy y Cleveland (2005). El efecto se potencia cuando las evaluaciones tienen consecuencias sobre la remuneración del evaluado, o sus oportunidades de carrera, o peor aún, sobre su continuidad en la empresa. En la práctica, la resistencia de los evaluadores a dar malas noticias ha llevado a todo tipo de actitudes que desvirtúan y deforman el espíritu del programa de evaluación. Entre las más estudiadas, aparecen la tendencia a evaluar a todos los empleados de modo muy parecido, sin hacer distinciones, o también la tendencia a rotar las malas evaluaciones, típicamente en los sistemas de escala forzada donde la *performance* de algún empleado debe ser evaluada como ‘insuficiente’. Para ser justos, estos problemas no pueden separarse del problema anterior, que es que muchos sistemas de evaluación de desempeño obligan a castigar a un porcentaje de los evaluados y a señalar errores y deficiencias, aspectos que difícilmente puedan resultar motivadores, por mayores esfuerzos que el evaluador intente. Curiosamente, las empresas reaccionan ajustando sus programas a este tipo de conductas, buscando diseñar sistemas que dificultan o impiden ciertas conductas improductivas de los evaluadores. Parece que se negaran a hacer algo respecto del problema de fondo, que es que ni evaluadores ni evaluados quieren participar de un sistema que otorgue un papel importante a los errores o las debilidades de los empleados (Buckingham y Goodall, 2015).²⁰

El *feedback* que los evaluadores proveen resulta muy frecuentemente impreciso, nebuloso. Otras veces se centra en juicios o prejuicios sobre el evaluado, en lugar de la *performance* efectivamente observada. También resulta frecuente que sea crítico, y

²⁰ Para una versión relatada por el autor, puede verse también el video de Buckingham (1 de septiembre de 2015): *Stop Trying To Fix Your Weaknesses*. Obtenido de <https://hbr.org/video/4457382112001/stop-trying-to-fix-your-weaknesses>.

que la crítica se enfoque sobre aspectos del trabajo o de la forma de ser del evaluado que este realmente no puede cambiar, o que al menos le sería muy difícil de cambiar. ¿Por qué este desastre? La mayoría de las veces, porque la gente no tiene el entrenamiento adecuado para dar retroalimentación de calidad. Por desgracia, este problema no se soluciona con un curso de sesenta minutos al que los evaluadores asisten una vez al año. Es poco frecuente que las empresas preparen a sus gerentes para esta parte crucial del proceso, con lo cual ayudan a fomentar precisamente las conductas que sus sistemas de evaluación pretenden prevenir. El entrenamiento para gerentes debería ser permanente, hasta que dar retroalimentación de calidad se convierta prácticamente en una forma de relacionarse con sus empleados. Claro está, esta necesidad que es fundamental para muchos otros órdenes de la vida, debería capturarse y atenderse desde la escuela y la universidad. El hecho de que los gerentes lleguen a la edad adulta sin un entrenamiento adecuado en este rubro, constituye una limitante en sí misma.

De la mano de la falta de entrenamiento, está la otra cara de la moneda: la falta de incentivos adecuados. Es realmente difícil que un gerente dedique tiempo y esfuerzo a la evaluación de sus empleados si no es a su vez evaluado por cómo lo hace. Si su propio desempeño no mide de manera explícita cuánto *feedback* da, y de qué modo lo hace, entonces sus otras prioridades (las que sí están medidas, como aumentar las ventas o reducir los costos) desplazan naturalmente en importancia a la retroalimentación.

El management. Este grupo reducido de personas toma decisiones críticas sobre la evaluación de desempeño. En primer lugar, habitualmente elige el sistema que va a usarse. En segundo lugar, elige para qué va a usarse. En tercer lugar, le asigna una importancia relativa dentro de las actividades de la empresa.

La seriedad con que el *management* aborda la cuestión de la evaluación de desempeño determina en buena medida su éxito o fracaso (Roberts, 1998).²¹ En empresas grandes, es frecuente que se seleccione un proceso de evaluación ‘porque debe haber uno’. Esto suele llevar a sistemas que cumplen un rol fundamentalmente administrativo, y que se usan por ende para decidir ascensos y despidos, o para

²¹ Roberts enfoca su análisis sobre la falta de compromiso organizacional y su impacto en la implementación de programas de evaluación de desempeño. Harris y Ogbonna (2002) observan el problema desde otro ángulo y listan los efectos no deseados de ciertos programas de cambio cultural. Para un ejemplo concreto de implementación fallida, impactada por la actitud del *management* involucrado, ver Bawole *et al* (2013).

decidir el pago de *bonus*. Otra preocupación fundamental del *management* es el costo del sistema (Nickols, 2000). No siempre la selección de sistema y el presupuesto asignado para instrumentarlo son consistentes, lo que lleva a su fracaso. Lo opuesto también es cierto. Muchas grandes empresas han invertido sumas astronómicas en sus sistemas de evaluación de desempeño, sin lograr resultados sustancialmente mejores que con sus sistemas anteriores. Para una buena referencia de cuantificación del costo de estos programas, ver el trabajo presentado por Deloitte (2014). Un tema que surge como crucial en ese sentido es el de la motivación. Por supuesto, al *management* le interesa que sus empleados encuentren una motivación adecuada en su trabajo. Sin embargo, implementan muchas veces sistemas de evaluación de desempeño con un enorme potencial para desmotivar, y lo completan al no darle entrenamiento a los evaluadores, lo cual asegura el resultado desmotivador.

En última instancia, el *management* es quien busca definir una identidad, una cultura y una forma de hacer las cosas dentro de la empresa. El sistema de administración de desempeño debería ser un desprendimiento natural de esa lógica. Distintos perfiles de empresa requieren de distintos sistemas de evaluación de desempeño, consistentes con su identidad, su estrategia y el tipo de institución al que aspiran a ser.

Las terceras partes interesadas. Hay otros actores interesados en la forma en la que se establecen programas de evaluación de desempeño. Nos limitaremos a mencionar aquí los intereses de la justicia, los sindicatos y los académicos.

La justicia (laboral) tiene como interés primordial garantizar el trato justo de los empleados en el trabajo, y remediar los abusos que los empleadores y empleados puedan llevar a cabo en su trabajo. La mayoría de las sentencias judiciales en relación a juicios laborales se relacionan con el cumplimiento (o abuso) de las condiciones contractuales, el ajuste de las mismas a lo que la legislación laboral exige, y la discriminación en el trabajo. En este sentido, los sistemas de evaluación de desempeño son muchas veces protagonistas de las disputas entre empleados y empleadores en las cortes. Los empleados los usan para evidenciar tratos injustos o discriminatorios, y los empleadores para mostrar un conjunto de reglas claras y equívocas que son aplicadas de un mismo modo para todos.

Los sindicatos se ocupan principalmente de velar por las condiciones en las que se otorgan empleos en el sector que representan. Abogan por mejores condiciones de

trabajo, negociando con las empresas en representación de sus afiliados. Tienen un rol fundamental en renegociaciones salariales. Las evaluaciones de desempeño no representan para los sindicatos un beneficio, con lo cual su intervención suele darse en defensa del trabajador que se ha visto perjudicado por el sistema de evaluación, o cuyo empleo corre peligro.

Los académicos estudian las ventajas y desventajas de los distintos sistemas de evaluación de desempeño con el objetivo de ofrecer a las empresas mejores herramientas para gestionar su funcionamiento. La evaluación de desempeño es una actividad absolutamente práctica, con lo cual se presta a numerosos estudios empíricos, que buscan medir el éxito o fracaso de distintas políticas en distintas geografías, ramas de la industria o servicios.

II.b. Eligiendo al evaluador

En la mayoría de las empresas, el gerente es responsable de la evaluación de sus empleados. Esta práctica es por lejos la más difundida. La lógica detrás de la selección del gerente como evaluador es que la mayoría de las decisiones administrativas sobre su equipo también recaen sobre su persona. Por otra parte, comúnmente es el gerente el que mejor conoce el trabajo de su equipo, lo cual lo pone en mejor situación para evaluar el desempeño, excepto en aquellos casos en los que no observa de manera directa las acciones de sus empleados.

Pero esta no es la única posibilidad, y claramente no es el único modo en el que las empresas han intentado medir la *performance* de sus empleados. Las alternativas se muestran en la figura 6:

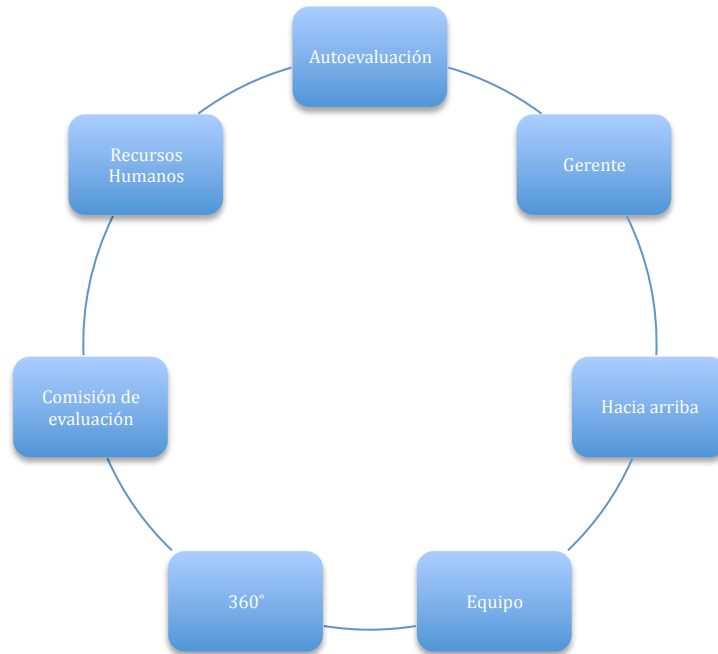


Figura 6: Los candidatos para el rol de evaluador

Fuente: elaboración propia, en base a Bohlander y Snell (2001).

En la sección I.c. hemos explicado ya el funcionamiento de la evaluación 360° y la autoevaluación, que omitimos por ende aquí.

La evaluación hacia arriba es la recíproca de la evaluación del gerente. Los empleados tienen una posición privilegiada para observar y evaluar los comportamientos del gerente y la forma en la que persigue sus objetivos y en la que hace funcionar a su equipo. Es una forma de retroalimentación democrática que ha sido usada ya en grandes empresas.²² Por supuesto, el equipo suele dar mejor retroalimentación sobre los temas que experimenta de forma directa (estilo de liderazgo, delegación, coordinación de tareas), que aquellas que no conoce de forma completa (ciertas capacidades, temas de presupuesto, temas de planificación estratégica). La implementación de estos sistemas de evaluación no es tan sencilla. Es muy importante mantener el anonimato de las opiniones, para lo cual es necesario que el equipo sea lo suficientemente grande (no menos de cinco personas).

La evaluación hecha por compañeros de trabajo incorpora dimensiones que nunca podría tener la evaluación del gerente, ni siquiera en los casos en los que un gerente evaluador buscar activamente *feedback* de compañeros del evaluado para otorgar una retroalimentación más completa. Hay algunas fortalezas y debilidades que son más

²² Bohlander y Snell (2001) citan ejemplos de compañías que han aplicado estas prácticas, como Xerox y Pratt & Whitney.

fáciles de observar para un par, por el modo en el cual se establecen las interacciones en el trabajo. Por supuesto, esto se exagera cuando los pares ven el trabajo del evaluado más frecuentemente que el propio gerente. Como contrapartida, la evaluación de los pares se ve fuertemente influenciada por la capacidad de relacionamiento de algunos, para bien o para mal. La popularidad, o la capacidad de hacer favores, distorsionan muchas veces la medida. Recíprocamente, cuando el evaluado y los evaluadores comparten un trabajo que involucra alguna forma de competencia entre ellos, el sistema no puede ser usado. Por ejemplo, no podría ser usado dentro de un equipo de vendedores. Igual que en la evaluación hacia arriba, la confidencialidad de las evaluaciones es clave para que el sistema se sostenga en el tiempo y no genere rivalidades, o un deterioro de las relaciones entre pares.²³

Existe otra forma de evaluación de pares, que se da cuando un equipo de trabajo se evalúa a sí mismo como equipo, y a cada miembro del mismo. Un requisito indispensable para que este sistema funcione es que la contribución de cada miembro del equipo sea observable. Cuando no lo es, el sistema se usa sólo para determinar la *performance* del equipo en su conjunto. Esta forma de trabajo ha sido adoptada en reemplazo de la evaluación individual de desempeño a partir de los '90 por empresas que reenfocaron su producción hacia esquemas de 'calidad total'. Volveremos sobre este punto en el capítulo IV.

Las comisiones de evaluación pueden ser populares para evaluar a ciertos niveles de *management*. Su aplicación a gran escala es imposible, por su naturaleza centralizada. La comisión en general se conforma con directivos, como el CEO y el Director de Recursos Humanos, y *managers* que conocen el desempeño del *manager* que se busca evaluar. En general, estas evaluaciones colegiadas sólo son usadas para evaluar resultados de una gestión hasta un cierto punto en el tiempo, y por su naturaleza no se enfocan en promover una mejora en el desempeño o el crecimiento del evaluado.

Por último, la evaluación centralizada hecha por el departamento de Recursos Humanos es una herramienta arcaica, por no decir extinta, que sólo mencionamos por completitud. Consistía en el uso del departamento de Recursos Humanos para centralizar la evaluación de desempeño de todos los empleados de la empresa. Es

²³ Hamel (2009), defiende la evaluación entre pares como un mecanismo para limitar la supervisión 'de arriba hacia abajo', que es visto como un limitante para la innovación. El espíritu de la idea de Hamel es que existe un trade-off entre disciplina e innovación, y que los mecanismos de control (como las evaluaciones de desempeño) desalientan la innovación, y propone alternativas que induzcan a los empleados a exhibir autodisciplina en un contexto en que se promueve la innovación.

imposible de instrumentar en corporaciones con decenas de miles de empleados. Aún en empresas medianas, el resultado es sumamente burocrático y obliga a una estandarización que sobresimplifica el proceso, descartando buena parte de la individualidad que hace de cada empleado un recurso único.

II.c. Frecuencias y plazos

Los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño solían funcionar alrededor de una única instancia anual de revisión. Esta solía consistir en una entrevista formal donde se asignaba al evaluado una calificación por el trabajo realizado en el año completo anterior a la evaluación. La disfuncionalidad de este esquema motivó todo un debate alrededor de las frecuencias y plazos más convenientes para dar retroalimentación y evaluar el desempeño. La literatura dedica aún hoy un espacio preponderante a discutir las virtudes de la retroalimentación constante, uno de los temas de moda que abordaremos más adelante.

Uno de los principales problemas para los evaluadores, a medida que se disminuye la frecuencia de las reuniones de retroalimentación, es que una evaluación completa involucra poder recordar todo lo relevante que el evaluado produjo durante el período de evaluación. Con múltiples evaluados por cada evaluador, esta tarea en la práctica resulta difícil, con sesgos hacia los logros o fallas ocurridos más cerca de la fecha de evaluación, lo cual distorsiona por completo el proceso.

En el otro extremo, la retroalimentación constante consume mucho tiempo, especialmente para gerentes con equipos grandes. Por eso el primer avance natural respecto de las evaluaciones anuales fue introducir un punto de revisión intermedio a los seis meses. La enorme mayoría de las empresas hoy en día parecen funcionar aún bajo este esquema. Los estudios académicos, sin embargo, desaprueban este ajuste y muestran que los resultados de estas evaluaciones infrecuentes resultan sesgados, como en Mount y Thompson (1987) y De Nisi (2003). El problema se explica, parcialmente, porque los sistemas de evaluación de desempeño que funcionan en base a evaluaciones poco frecuentes no brindan herramientas para que los gerentes almacenen durante el período de evaluación la evidencia sobre la que después brindarán retroalimentación. Otros estudios han intentado comparar los juicios de conjuntos de evaluadores antes del período de evaluación con las calificaciones que otorgaron al momento de la evaluación. El resultado muestra que las diferencias respecto de la *performance* esperada, tanto cuando el evaluado lo había hecho mejor

que lo esperado, como cuando lo había hecho por debajo de las expectativas *a priori* del evaluador, resultan en una evaluación peor que la que le correspondería si simplemente se evaluase en función del trabajo producido. Es decir, el empleado que no alcanza la expectativa *a priori* del evaluador, termina calificado todavía peor que su desempeño real, porque su mal rendimiento retroalimenta una expectativa que ya de por sí era baja. Y el resultado no es simétrico para los empleados de alto desempeño, por el contrario: su desempeño por encima de las expectativas se traduce en una evaluación por debajo del nivel del trabajo que realmente produjeron, porque la expectativa *a priori* impide al evaluador darle el crédito justo. El ejemplo está evaluado con mucho mayor detalle en Hogan (1987).

La teoría está intentando encontrar hoy su justo medio. Los trabajos publicados en los últimos 10 años hablan de retroalimentación frecuente, y sobre todo, oportuna. Por ejemplo, se recomienda segmentar el trabajo en un conjunto de entregables importantes, y dar retroalimentación cuando se completa cada entregable. En los casos en que los evaluados trabajan en proyectos, esta sería incluso la forma natural de dar retroalimentación, con un énfasis especial cuando el proyecto se completa en su totalidad. Para las personas cuyo trabajo no es susceptible de ser segmentado en entregables, no hay consenso. Al menos parece haber acuerdo sobre la dificultad de querer fijar plazos, en lugar de ajustar el *feedback* a lo que está ocurriendo en el lugar de trabajo. Y seis meses es una frecuencia que ya nadie considera aceptable.

En última instancia, se trata de que el evaluado entienda en todo momento qué se espera de él y cómo lo está haciendo. Desde esta óptica, la mejor medida *ex post* sobre la efectividad del enfoque adoptado, cualquiera sea, es si el evaluado llega al final del período de evaluación sabiendo qué calificación le va a ser asignada. Dicho de otro modo, la frecuencia es adecuada si la evaluación final no brinda sorpresas, ni para el evaluador, ni para el evaluado. El evaluado no debería escuchar nada en la devolución que cierra el proceso de evaluación para el período que no haya escuchado ya en retroalimentaciones previas que haya recibido.

CAPÍTULO III – Armando el rompecabezas

*“El mundo es un rompecabezas cuyas piezas
cada uno de nosotros arma de diferente
manera.”*

David Viscott (1938-1996)

Psiquiatra y escritor estadounidense

Habiendo presentado los principales métodos de evaluación de desempeño y a los actores que participan o inciden sobre ellos, combinamos en este capítulo todos los elementos para presentar los factores de los que depende el éxito de los programas de evaluación de desempeño. Los mismos elementos pueden combinarse de múltiples modos según el foco particular que cada empresa busca darle a su programa, lo que a veces transmite la sensación de que las empresas reciclan constantemente viejas ideas de nuevas formas.

Comenzamos por aquellos factores que los académicos han identificado como deseables para que cualquier método de evaluación tenga oportunidades de éxito. Esta discusión conceptual a alto nivel es de aplicación universal y sirve para evaluar luego las características básicas de funcionamiento que muchos sistemas de evaluación de desempeño no logran introducir con éxito.

En segundo lugar, se aborda la preparación con la que los actores se involucran en el proceso: tanto evaluadores como evaluados necesitan contar con las habilidades, capacidades y conocimientos mínimos para poder hacer un uso provechoso de las herramientas que proponen los distintos métodos de evaluación.

El uso extendido de entrevistas individuales de *feedback* de desempeño amerita que dediquemos una sección especial a tratar el delicado equilibrio que requieren estas entrevistas para funcionar de modo efectivo.

El capítulo concluye con una discusión sobre los aspectos legales que deben tenerse en consideración al estructurar y ejecutar un programa de evaluación de desempeño, y cómo el factor legal lleva a veces a deformaciones en el sistema que pueden invalidar y revertir el motivo mismo por el que el programa fue diseñado.

III.a. Requisitos tradicionales para un programa efectivo

Reunidos todos los elementos que componen un programa de evaluación de desempeño, ¿qué nos dice la teoría sobre el uso de estos sistemas? ¿Cuáles ofrecen mejores perspectivas de producir los resultados esperados? ¿Qué características tienen estos sistemas que permiten sostener estas perspectivas?

Hay estadísticas sobre el uso de distintas combinaciones expuestas en los capítulos I y II, pero basarse en estadísticas resultaría un indicador pobre de satisfacción. La realidad es que las empresas suelen estar más disconformes que conformes con los resultados de sus programas de evaluación de desempeño, especialmente en aquellos casos en los que el resultado buscado es la motivación de los empleados y que el programa incentive a los evaluados a elevar su rendimiento. Parece que no es tan sencillo obtener un mejor rendimiento a través de programas que lo evalúan. Con los años, suele ocurrir que las empresas migren de un método a otro en busca de mejores resultados.²⁴ Sin embargo, es sencillo destilar un listado de características deseables de un sistema de evaluación de desempeño en la teoría, que recogemos aquí para orientar la discusión del presente trabajo.



Figura 7: Características de un sistema de evaluación de desempeño efectivo

Fuente: elaboración propia, con datos de Baron y Kreps (1999).

²⁴ Resulta curioso el ejemplo que recogen Baron y Kreps (1999), en el que American Cyanamid Company (química) y Merck (farmacéutica) se encontraban estrenando nuevos programas de evaluación de desempeño en la década del '80. Ambas compañías estaban satisfechas con el nuevo sistema y con haber abandonado el anterior. Lo curioso es que, sin saberlo, cada una había adoptado el que la otra había abandonado. Este ejemplo, forzosamente, se repite para miles de empresas en el mundo de forma constante, dada la alta rotación de programas que las empresas exhiben si tomamos una ventana temporal suficientemente larga.

Relevancia. La relevancia de un programa alude a la conexión entre los resultados que persigue la empresa, y la contribución a estos resultados derivada del comportamiento de los empleados que el programa logra capturar y medir. El programa es relevante si, en primer lugar, captura aquellos elementos en cada puesto de trabajo que contribuyen al éxito de la empresa. En segundo lugar, debe lograr medir correctamente las características relevantes de esta contribución.

La definición puede parecer obvia a primera vista, pero tiene implicancias más profundas. El negocio de una empresa es, cada vez más, dinámico por naturaleza. Cambia en el tiempo a medida que los mercados, la tecnología, la competencia y las sociedades cambian. Los modelos de negocios evolucionan constantemente. El tipo de roles o trabajos dentro de la empresa se adaptan y mutan de la mano de estos cambios externos. Por ejemplo, era poco frecuente hace pocas décadas encontrar en las empresas un departamento dedicado a gestionar temáticas de responsabilidad social empresaria, y hoy es impensado no tenerlo para una empresa de cierta envergadura. El requisito de relevancia implica que el programa de evaluación de desempeño debe evolucionar con la empresa, a medida que sus objetivos, o las estrategias para alcanzarlos, cambian.

Identificación. Si un programa de evaluación de desempeño no puede distinguir la buena *performance* de la mala, claramente no sirve. Una vez más, esto puede parecer obvio a primera vista, pero la experiencia muestra que la mayoría de los sistemas en uso tienen problemas en este aspecto. Los sistemas basados en características personales o conductas suelen resultar en una diferenciación muy pobre entre empleados de mejor y peor desempeño, mientras que los sistemas de evaluación relativa, o por comparación, suelen forzar una diferenciación, causando el problema opuesto, en el que empleados con una buena *performance* son evaluados como de bajo desempeño, o empleados con un rendimiento promedio son evaluados como de alto desempeño.

El problema de la identificación está ligado a la reacción de los evaluadores, que varía en función del uso que va a hacerse de la información de desempeño que producen al evaluar. Por ejemplo, un mismo evaluador, frente a un mismo conjunto de evaluados, produce distintas evaluaciones si el resultado va a ser usado para tomar decisiones de ascenso o despido, que si va a ser usado para determinar el pago de un *bonus*, o

también si va a ser usado para asignar oportunidades de capacitación y entrenamiento (Fried *et al*, 1999).²⁵

Confiable. Es el requisito de que el sistema lleve siempre a los mismos resultados, independientemente de quién lo aplica, o sobre quién lo aplica. Es decir, dos evaluadores con la misma información deberían llegar a una misma evaluación para un empleado si usan un mismo sistema de evaluación y este es confiable. En general, no se aspira más que a una aproximación de este criterio. En la práctica, la mayoría de los sistemas que hemos discutido presentan problemas de medición, y muchos incorporan en mayor o menor grado la subjetividad del evaluador, con lo cual el principio no puede cumplirse de manera completa. Sin embargo, cualquier sistema que en la práctica esté operando demasiado lejos de este estándar, será percibido como parcial e injusto, y sus resultados serán rechazados por los evaluados, por carecer de validez, con lo cual el resultado buscado se pierde automáticamente y el sistema carece de legitimidad.

Practicidad. Una de las principales objeciones de los evaluadores sobre los sistemas de evaluación de desempeño es que toma demasiado tiempo usarlos, o requiere de demasiada preparación poder aplicarlos de forma útil. La practicidad alude a la simplicidad con la que un sistema puede ser instrumentado, y la facilidad con la que es comprendido y aplicado por evaluadores y evaluados.

Si un sistema de evaluación 360° requiere que una persona produzca doce evaluaciones en un período corto de tiempo, no hay modo de que el resultado tenga la calidad requerida. Si las dimensiones del desempeño que se evalúan son complejas de medir, el resultado no será satisfactorio ni para el que realiza la medición, ni para el que recibe el resultado de la medición. Del mismo modo ocurre si la aplicación en la que se registran las evaluaciones es poco amigable para el usuario, o requiere de demasiado tiempo de entrenamiento para adquirir una mínima destreza en su uso.

Aceptabilidad. Hemos evaluado las expectativas de los distintos participantes del proceso en la sección II.a.. Sabemos que cada uno espera cosas diferentes de un

²⁵ Se puede ver distintos tratamientos de este tema en Poon (2004), Murphy *et al* (2004), Curtis, Harvey y Ravden (2005), Spence y Keeping (2010 y 2011), Berger, Harbring y Sliwka (2013).

programa de evaluación de desempeño. Si un programa de evaluación de desempeño no cuenta con el involucramiento activo de todas las partes, y una aceptación de la lógica básica y los elementos básicos con los que funcionará, difícilmente tenga éxito. Basta con que alguna de las partes sea obligada a participar de un programa en términos que no le resulten aceptables para que vuelque su ingenio y esfuerzo en vulnerar su funcionamiento. La cultura organizacional juega aquí un rol preponderante. El *management* debe enfocar sus esfuerzos al definir un programa para ajustarlo a su cultura organizacional y a sus valores. Como el proceso es complejo y puede fallar de diversos modos, la retroalimentación de los usuarios sobre el método seleccionado es importante para sondear su aceptación.

III.b. Capacitando al evaluador, ¿y al evaluado?

Un error común en la aplicación de todo sistema de evaluación de desempeño es asumir que sus participantes están preparados para usarlo. En general, reunir las condiciones de objetividad e imparcialidad necesarias para operar estos programas no es automático. La mayoría de los evaluadores no reúnen las condiciones para dar retroalimentación efectiva, ni tienen suficiente experiencia en tener conversaciones motivadoras, mucho menos conversaciones difíciles. Las empresas deben abordar desde un principio estos temas y organizar un programa que contemple en su instrumentación una capacitación adecuada de los evaluadores, y una estrategia de comunicación suficiente, que permita tanto a evaluadores como evaluados comprender su rol y poder desempeñarlo de manera satisfactoria.

En primer lugar, los evaluadores deben comprender exactamente para qué existe el programa, y en qué consiste desde un punto de vista tanto conceptual como operacional. Deben comprender los pasos a seguir, los errores comunes que pueden darse en cada uno de los pasos, y cómo evitarlos. Si el sistema involucra asignar una calificación o puntuación, deberán comprender cómo aplicarla. Todo esto se logra mediante la comunicación de un plan de evaluación. Es común usar una función central dentro de la empresa, como el departamento de Recursos Humanos, para coordinar estas actividades. Materiales de capacitación y cursos prácticos son de uso habitual en las empresas que mejor logran comunicar el sentido y la forma de usar sus programas de evaluación de desempeño. Si la empresa tiene una intranet corporativa accesible para todos sus empleados, esta suele ser un buen lugar para publicar

información básica sobre los distintos pasos y roles en el proceso, así como preguntas frecuentes y sus respuestas.

En segundo lugar, se requiere capacitación para evitar los típicos sesgos que los evaluadores exhiben. La subjetividad debe ser manejada para que el programa sea percibido como confiable. Algunos errores típicos que los evaluadores introducen al proceso son descritos en el trabajo de Tourish (2006):

*Excesiva firmeza*²⁶: se da cuando un evaluador otorga calificaciones mucho más bajas a un conjunto de evaluados que las que otorgarían otros evaluadores.

*Falta de firmeza*²⁷: el caso opuesto, cuando un evaluador otorga calificaciones demasiado altas, especialmente omitiendo reflejar correctamente el desempeño pobre de algunos empleados.

*Promediar*²⁸: ocurre cuando, aún para poblaciones suficientemente grandes de evaluados, las calificaciones tienden a concentrarse excesivamente alrededor de la calificación media de la escala, sin distinguir a los que mejor y peor se desempeñan.

*Miopía*²⁹: es un problema asociado con las evaluaciones que se dan muy espaciadas en el tiempo, por ejemplo, anualmente. Muchos evaluadores suelen basar su calificación en aquello que mejor recuerdan, que es sólo una parte del trabajo que el evaluado exhibió durante el período de evaluación. Se suele dar preponderancia a hechos o actitudes recientes (cercanas al momento de la evaluación).

*Comparación*³⁰: se da cuando una calificación se basa exclusivamente en cómo luce el trabajo de un evaluado en función del de otro evaluado que ha sido calificado antes. Algunos sistemas exigen hacer esto, como los de distribución forzada, pero aquellos en los que la comparación no es un componente intrínseco se ven en su mayoría afectados por este error involuntario. En el esfuerzo por lograr precisión y resultados mensurables, se sacrifica evaluar un trabajo por sus propios méritos, al reexpresarlo en función del trabajo que han realizado otros.

*Afinidad*³¹: es el error que comete el evaluador cuando premia inconscientemente a un evaluado por ciertas características que no se relacionan con su desempeño, pero que producen en el evaluador un sentimiento de afinidad. Por ejemplo, porque ambos son

²⁶ La literatura se refiere a este fenómeno como *severity*, en inglés.

²⁷ *Leniency*, en inglés.

²⁸ *Central tendency*, en la literatura académica.

²⁹ Se lo encuentra mencionado como *novelty effect*.

³⁰ Conocido como *contrast error*.

³¹ *Similitude error*, en inglés.

simpatizantes de un mismo club de fútbol. Si el error es consciente, y si se relaciona con otros atributos como preferencia política, sexual, religiosa o de raza, entonces hablamos directamente de discriminación.

*Halo*³²: similar al anterior, refiere al juicio erróneo de asignar connotaciones positivas al trabajo o comportamientos de un evaluado porque la impresión general de un evaluador sobre el mismo es positiva, por motivos completamente ajenos a su desempeño actual (o correspondiente al período de evaluación).

Se puede capacitar a los evaluadores para detectar y evitar estos sesgos típicos. Algunas empresas incluyen en sus programas de entrenamiento sesiones especiales en las que se ejercita mediante la observación de casos en los que se cometen todos estos errores, o ejercicios de autoconocimiento donde se promueve el descubrimiento de los sesgos del propio evaluador, o ejercicios concretos relacionados con los modos de evaluar desempeño que permiten ‘limpiar’ el proceso de algunos errores.

En tercer lugar, las sesiones de retroalimentación suelen ser el medio a través del cual los programas de evaluación de desempeño pierden su efectividad. A pesar de que se promueven como el punto del proceso en el cual el empleado accede a los resultados de la evaluación, y donde evaluador y evaluado comparten una conversación productiva sobre la base de analizar problemas y buscarle soluciones, en la práctica estas reuniones suelen dejar un sabor amargo en la boca de ambas partes. Mucho tiene que ver con que los evaluadores no tienen las habilidades para llevar adelante una sesión de retroalimentación efectiva.

Las empresas que reconocen este problema invierten recursos en entrenar a sus evaluadores para aprovechar la sesión de retroalimentación y motivar al evaluado. Estos entrenamientos incluyen temas clásicos como: herramientas para convertir una conversación difícil en una conversación positiva; cómo comunicar de modo positivo; cómo evitar la crítica destructiva; cómo transmitir una crítica constructiva; cómo diagnosticar la causa que subyace a un mal desempeño; cómo plantear una conversación acerca de metas y objetivos.

Por último, el evaluador no es el único que puede no contar con la preparación adecuada. El evaluado muchas veces encara su propia evaluación de desempeño sin una preparación adecuada. Aunque es menos frecuente, las empresas que reconocen este problema incluyen herramientas en el programa que ayudan al empleado a

³² Muy estudiado bajo el nombre de *halo effect*. Ver por ejemplo Balzer y Sulsky (1992).

prepararse para una evaluación individual de desempeño. Una típica herramienta es la autoevaluación previa a la reunión. El empleado que dedica tiempo a reflexionar sobre la retroalimentación que ha recibido durante el período de evaluación, y a repasar los puntos altos y bajos de su desempeño del año, llega mucho mejor preparado a la instancia de reunión de *feedback*. Se recomienda un repaso a conciencia, mediante el uso de situaciones y ejemplos concretos, de todo lo realizado durante el período de evaluación. También se recomienda la identificación de oportunidades de mejora y una reflexión sobre ideas para instrumentarlas.

III.c. Requisitos para una reunión individual de *feedback* de desempeño productiva

En esta sección ahondamos en las características que permiten que una reunión individual de *feedback* pueda resultar productiva tanto para el evaluador como para el evaluado, y alimente un programa que funcione correctamente. El foco se centra en favorecer que el *feedback* sea aceptable para el evaluado, y que haya incentivos para mejorar el desempeño, o que al menos estos no se dañen por el modo en que la reunión de *feedback* es instrumentada (Bohlander y Snell, 2001).

Una lista de características deseables se presenta a continuación en la figura 8. Como se puede ver en la misma, se trata en resumidas cuentas de combinar una buena preparación previa a la reunión, habilidades de comunicación que permitan transmitir los mensajes deseados de forma efectiva, y un contenido que agregue valor a la persona que recibe el *feedback*. La diversidad de las personas, y los modos tan variados en que las mismas piensan sobre su desempeño, sobre sus fortalezas y debilidades, y sobre los problemas que tienen y el apoyo que necesitan, hacen que no haya recetas únicas para dar un mejor *feedback*. Pero tener en cuenta todos estos factores es precisamente la clave para volver productiva la retroalimentación.

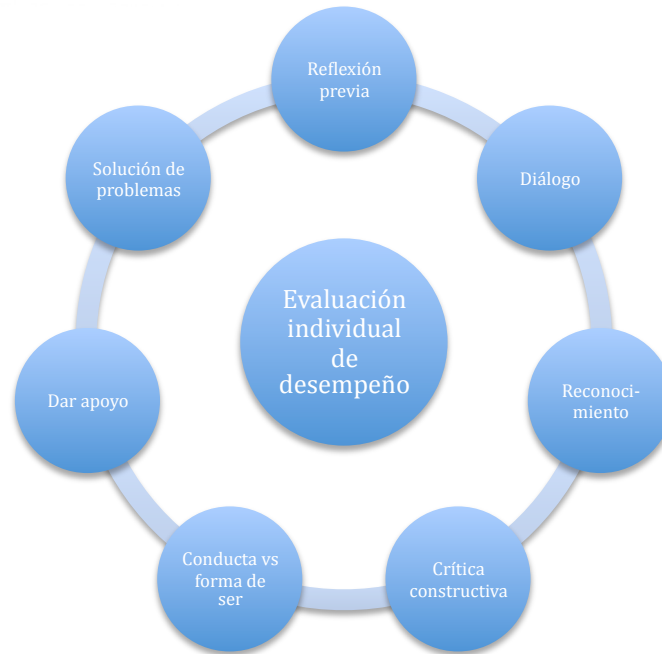


Figura 8: Elementos de una evaluación individual de desempeño productiva

Fuente: elaboración propia, en base a Bohlander y Snell (2001).

Reflexión previa. Tal como menciona la sección III.b., un ejercicio de autoevaluación del empleado, previo a la reunión de *feedback* de desempeño, ayuda a prepararlo adecuadamente para contribuir a una conversación donde se supone que su propio desarrollo es el objetivo último. Hay métodos de evaluación que prevén el uso formal de esta información como *input* para la reunión, mientras que otros sólo lo usan para que el empleado piense activamente en su desempeño.

Del mismo modo, la persona que dará *feedback* necesita elegir cuidadosamente los mensajes que desea transmitir, de modo de elegir la forma más efectiva de comunicar los mensajes. Es importante balancear todos los elementos relevantes que aportan al mensaje que se va a comunicar, especialmente ejemplos que ilustren las conductas o resultados sobre los que se brindará retroalimentación.

Diálogo. Una reunión de *feedback* satisfactoria para el evaluado debe contemplar sus propias opiniones y sentimientos como parte del proceso de evaluación. Las reuniones que propician un diálogo abierto entre evaluador y evaluado tienden a ser mejor recibidas por estos últimos, como ejemplifican de forma muy abarcativa Albrecht *et al* (2015).³³ También es importante reconocer que los motivos subyacentes del

³³ Para una descripción alternativa, ver Marlinga (2006).

desempeño no son siempre evidentes para el evaluador, y que sólo el diálogo con el evaluado permite descubrirlos.

Reconocimiento. Este elemento se relaciona con la motivación de modo directo. Es natural en las personas buscar aprobación y rechazar la reprobación. La retroalimentación positiva que se centra en logros y en lo que el evaluado mejor hace, suele tener efectos positivos duraderos sobre su motivación.

Crítica constructiva. En este punto no hay consenso académico. Las posturas van desde evitar por completo toda forma de crítica, hasta asegurar que todo aquello que el evaluado deba mejorar se formule en forma de crítica constructiva. Sin embargo, todos coinciden en que la crítica destructiva debe ser evitada en todas sus formas. Curiosamente, este es uno de los elementos de las reuniones de *feedback* de desempeño en que los evaluadores fallan con mayor frecuencia.

Conducta versus forma de ser. Tomado de la psicología, existe hoy consenso en que se reducen significativamente las posturas defensivas si toda alusión a conductas impropiedades se formula en términos de la circunstancia particular en la cual fueron observadas, en lugar de como una característica de la personalidad del evaluado. La lógica es muy sencilla: es muy difícil cambiar la personalidad, pero no es tan difícil cambiar una conducta observable. Por ejemplo, en lugar de señalar que un empleado ‘tiene un problema en el modo que maneja el tiempo’, es más productivo mencionar situaciones particulares en las que un trabajo fue concluido fuera de fecha.

Dar apoyo. Ofrecer ayuda es un modo sencillo de asociarse con el evaluado para llegar a conclusiones positivas en la evaluación. En última instancia, cuando el evaluador es el gerente del evaluado, parte del contrato tácito entre ambos incluye el rol del gerente como rueda de auxilio para quitar los obstáculos del camino que dificultan que el empleado alcance su máximo rendimiento.

Solución de problemas. Si la conversación de desempeño incluye una discusión sobre las culpas del evaluador y el evaluado en relación al desempeño de este último, muy posiblemente el resultado del ejercicio sea insatisfactorio. Peor aún, este tipo de conversaciones nubla a ambos de solucionar un problema, ya que la resolución de problemas requiere menos de una correcta identificación de causas que, de una buena conversación sobre el modo de resolverlos. Enfocar una reunión de *feedback* hacia la solución de los problemas que permitiría un mejor desempeño del colaborador es un

modo de transmitir aprecio y apoyo por la tarea realizada, y por el desarrollo del evaluado.

III.d. El aspecto legal como creador de rigideces

Dedicamos un apartado completo a mencionar el costado legal detrás de los programas de evaluación de desempeño. El aspecto legal es importante para este trabajo por ser uno de los motivos por los cuales los programas de desempeño pierden a veces su atractivo y efectividad (Cascio, 1995).

Las leyes laborales están destinadas a reglamentar el mundo del trabajo y prevenir abusos. Como tales, no tienen como fin atender el aspecto motivacional, ni de recompensa psicológica por los cuales un empleado busca un empleo y encuentra satisfacción desempeñándolo de manera exitosa. El objetivo de querer sobresalir en el desarrollo de una actividad y producir un esfuerzo por alcanzar la excelencia no está cubierto por la ley. Las empresas adaptan necesariamente su comportamiento a la legislación que las alcanza, y adoptan prácticas en función de los usos y costumbres del lugar en el que operan, ajustándolas de acuerdo a lo que ocurre en los juzgados laborales.³⁴

Al diseñar un esquema de evaluación de desempeño, se busca muchas veces cubrir este costado legal. Pero no siempre es posible compatibilizar este objetivo con otros como la motivación de los empleados, o la practicidad en la implementación y documentación del proceso. Parte de la burocracia que se crea alrededor de sostener el costado legal de la evaluación de desempeño incluye los siguiente elementos:

- Una descripción correcta y completa de todos los puestos, de modo que el alcance de los mismos tenga límites claros y las características necesarias para desempeñarlos con éxito sean fácilmente reconocibles.
- Estas características deben estar contenidas en algún instrumento de evaluación que involucre métricas objetivas, y especialmente debe prever alguna forma de comunicación formal de los resultados a todos los participantes del proceso, y documentación que describa los procesos, que también sea de conocimiento de todos los empleados.

³⁴ Ver Giumetti, Schroeder y Switzer (2015) para una investigación reciente sobre los impactos legales adversos del uso de distribuciones forzadas para decidir el despido de empleados.

- Las evaluaciones deben ser justas, de modo que las empresas deberán invertir en la capacitación de los evaluadores que minimicen errores en la aplicación de toda medición o juicio de valor. Si la aplicación de criterios no es uniforme, entonces un juicio en contra de la empresa será difícilmente defendible.
- Normalmente las empresas deberán incluir medios de apelación u objeción de los resultados de la aplicación de las herramientas y contar con un mecanismo legalmente aceptable para dirimir estas situaciones.
- Toda decisión tomada en base al resultado de las evaluaciones de desempeño debería ser documentada con cierto nivel de detalle. La empresa debe estar siempre en posición de demostrar que los motivos por los que tomó decisiones respecto de sus empleados son justificables.
- En casos de *performance* pobre o insuficiente, la empresa debe estar en posición de mostrar que ha ayudado al empleado de todos los modos que estén a su alcance para mejorar.

En síntesis, el aspecto legal impacta de lleno en la parte documental del proceso, requiriendo muchas veces de procesos tediosos y cuidados que exceden por completo lo que requiere una correcta motivación y desarrollo de los empleados. Los evaluadores resienten especialmente este costado del problema. El aspecto legal sufre fundamentalmente también de todas las imperfecciones que surgen típicamente en el funcionamiento normal del proceso, con evaluadores falibles que cometen todo tipo de imprecisiones y arbitrariedades, que sólo pueden remediarse con procesos de control y revisión costosos y complejos.

CAPÍTULO IV – ¿Por qué fracasan las evaluaciones de desempeño?

“Quien piensa a lo grande, tiene que equivocarse a lo grande.”

Martin Heidegger (1889-1976)

Filósofo alemán

“La teoría es asesinada tarde o temprano por la experiencia.”

Albert Einstein (1879-1955)

Científico alemán

Luego de discutir todos los componentes deseables de los programas de evaluación de desempeño, enfrentamos desde el ángulo académico la pregunta incómoda que nos brinda el uso de estas herramientas en la práctica: ¿por qué las evaluaciones de desempeño no brindan consistentemente los resultados esperados? Por el contrario, la mayoría de las empresas experimenta más fracasos que éxitos en la aplicación de sus programas.

El Cuerpo Empírico de este trabajo investiga en profundidad las distintas prácticas observadas en el presente, mientras que este capítulo se limita a presentar las principales explicaciones surgidas del ámbito de la investigación para intentar brindar claridad a este fenómeno paradójico y frustrante.

Se presentan argumentos de un espectro muy amplio, comenzando con la escuela de la calidad total, que en los años '80 y '90 argumentó con vehemencia que era imposible “producir con calidad” bajo el concepto de evaluar el desempeño individual de los empleados. En segundo lugar, se elabora sobre los problemas que genera el uso de los programas de evaluación de desempeño para una gran variedad de objetivos dentro de las empresas, y la forma en la que pierden efectividad por intentar ser excesivamente versátiles. Se dedica una sección a desarrollar la noción de liderazgo evolutivo, y cómo en un mundo donde los negocios enfrentan constantemente problemas adaptativos es un error intentar resolverlos como si se tratase de problemas técnicos. Se argumenta que los mecanismos de evaluación de desempeño representan la solución a un problema técnico, y que por ende resuelven el problema equivocado. La misma sección explora luego el problema de la variedad intrínseca dentro de la

mayoría de las empresas, y cómo los sistemas de evaluación de desempeño que no se adaptan a las cualidades particulares de cada empresa y su cultura, suelen fallar por no ser lo suficientemente flexibles para las múltiples poblaciones a evaluar. Se mencionan por último los problemas de implementación como un limitante que puede echar por tierra la teoría más robusta.

IV.a. Calidad total versus desempeño

Hace 30 años, los cambios en el *management* de muchas empresas que se volcaron hacia la mejora de la calidad como impulsor de su filosofía e identidad, dieron un golpe singularmente duro a la evaluación de desempeño como herramienta de gestión.³⁵

La calidad total se inicia como concepto en el Japón de posguerra. La reconstrucción de la industria japonesa introdujo un nuevo concepto, que no estaba presente en las ideas del *management* de occidente: el estándar de calidad de un producto lo determina su demanda, lo determina el consumidor. Ciertos productos y servicios sólo tienen una demanda si el nivel de fallas en su producción es extremadamente bajo. Para lograr producir con ese nivel de calidad, se necesitan procesos extremadamente eficientes. Para lograr esa eficiencia, los procesos deben ser mejorados constantemente. Pero son los empleados de una empresa los que operan los procesos, y por lo tanto los mejor posicionados para comprender y detectar sus fallas e ineficiencias.

La implementación de técnicas de producción consecuentes con estos conceptos extremadamente sencillos fue, por lo menos, revolucionaria. Y lo fue porque requirió de una ruptura con modelos tradicionales de *management*. Para introducir la calidad total, el empleado debía convertirse en una suerte de alarma inteligente, que detectaba y escalaba problemas, y ayudaba a encontrar la solución más eficiente e implementarla. En términos de evaluación de desempeño, era el proceso en sí mismo el sujeto de observación y análisis, y no el empleado que lo ejecutaba, que pasó a funcionar como evaluador del proceso. Subyace a esta lógica la idea de que los empleados sólo hacen bien su trabajo si encuentran el modo de mejorar los procesos y volverlos más eficientes, y si detectan las fallas de estos y las reparan. Cuando las

³⁵ Para un ejemplo colorido de una compañía que literalmente quemó sus manuales de administración de personal, ver Juncaj (2002).

cosas no salen como se espera, en lugar de calificar pobremente a los empleados, se ponen los procesos en tela de juicio.

Mucho tuvo que ver en esta historia del Japón de los años '50 y '60 un estadounidense: W. Edwards Deming, considerado en Japón como uno de los principales impulsores del concepto de calidad total.³⁶ Deming, un estadístico, había demostrado de modo elegante que la variabilidad de los procesos impactaba sobre la *performance* de los empleados más que el propio esfuerzo que estos hacían por realizar bien una tarea.³⁷ En la década del '80, Estados Unidos se encontraba intentando recuperar el terreno perdido a Japón, introduciendo conceptos de calidad total en sus principales industrias. Y allí se encontraba Deming, de regreso en su país natal, predicando que la revolución japonesa era posible en su tierra, pero sólo si el *management* cambiaba de forma drástica su manera de conducir las empresas. Identificó lo que dio en denominar las cinco “enfermedades mortales” del *management* de occidente, y una de ellas era la evaluación de desempeño.³⁸

La idea corrió como un reguero de pólvora entre los académicos y fue enormemente influyente. La academia, que ya venía luchando contra los problemas que las empresas declaraban sobre sus programas de evaluación de desempeño, encontró en la idea de Deming terreno fértil para explorar de forma más sistemática el modo en que las evaluaciones de desempeño dañaban la productividad de una empresa. Para las empresas dedicadas a producir bajo el concepto de calidad total, hubo un cambio de paradigma: ya no se trataba de encontrar los ajustes que mejorasen a la evaluación de desempeño como herramienta, sino de eliminarla por completo y librar a las empresas de sus efectos perniciosos.

Los promotores de la calidad argumentan que la *performance* de los empleados mejora como resultado indirecto del esfuerzo enfocado y colectivo de mejora de los procesos. Como son las limitaciones en los procesos las que impiden a los empleados alcanzar su máximo potencial, el rol fundamental del *management* es coordinar las acciones que llevan a la mejora de los procesos. A medida que se eliminan las limitaciones en los procesos y estos se acercan a su forma óptima de

³⁶ La vida y la obra de Deming se encuentran muy bien relatadas en Austenfeld (2001). Para un relato en primera persona, ver Deming (1986 y 1988).

³⁷ Ver The Red Bead Experiment (2015), para una explicación clara y visual del experimento que dio fama internacional a Deming.

³⁸ Para un video del propio Deming, explicando las “enfermedades mortales”, ver The Seven Deadly Diseases of Management (2009). Entre los muchos académicos que han escrito trabajos basados en estas nociones de Deming, podemos destacar los de Moen (1989) y Gitlow y Gitlow (1987).

funcionamiento,³⁹ los empleados logran mejores desempeños porque operan un sistema mejor. Los problemas son tratados siempre como una oportunidad de comprender qué está ocurriendo con los procesos y cómo pueden modificarse y mejorarse. En lugar de enfocarse en responsabilizar a los empleados por los problemas y bajar su calificación de desempeño, se agradece al empleado que tiene un problema y lo reporta, porque está ayudando a resolver la cuestión de fondo que permitirá mejorar un proceso.

Como el sistema de evaluación de desempeño no agrega valor, es considerado parte del *muda*⁴⁰ y puede eliminarse. El razonamiento de fondo es más profundo: toda empresa tiene un *pool* de talento, entendido como una cualidad que está presente en distintos grados en todos los empleados, en lugar de como un subconjunto de empleados talentosos. Ordenando a los empleados del menos al más talentoso, puede pensarse en una función de distribución de talento dentro de la empresa, con un nivel de talento promedio y una dispersión alrededor de esta media. Dado el esfuerzo que la empresa realiza para seleccionar a sus empleados, y para luego ayudarlos a mejorar y desarrollarse, puede esperarse que la enorme mayoría contribuya con su esfuerzo a la operación normal de los procesos de la empresa. Siempre habrá empleados que no contribuyan al normal funcionamiento del proceso de mejora continua, pero precisamente su falta de aporte los hace muy fácilmente identificables, no hace falta un programa para ello. En la medida en que la dispersión de talento esté reconocida, intentar hacer evaluaciones individuales periódicas en función de esa dispersión pierde sentido. El premio para los más talentosos, en un esquema de calidad total, se reemplaza con el reconocimiento que provee la aplicación de sus ideas a la mejora de los procesos. Pero el punto más interesante se da con los empleados de bajo rendimiento: en un esquema de calidad total, debería investigarse su comportamiento como un posible síntoma de fallas en algún punto del proceso, susceptible de ser modificado y mejorado. Una vez identificado el problema de procesos que explica la baja *performance* de algunos empleados, se los puede entrenar para mejorar su rendimiento, o reubicarlos o despedirlos si no son susceptibles de mejorar con capacitación (Bowman, 1994).

³⁹ En la bibliografía sobre calidad total se llama ‘desperdicio’ o ‘pérdida de eficiencia’ (*muda*, en el original en japonés) a la distancia entre el estado actual de funcionamiento de un proceso y su estado óptimo.

⁴⁰ Definimos *muda* en la nota al pie anterior.

Lo que los defensores de los métodos tradicionales de evaluación le oponen a los cultores de la calidad total es que no hay un modo práctico de identificar a las personas que aportan poco, o que aportan por debajo de sus posibilidades. Sin llegar al extremo de eliminar por completo las evaluaciones de desempeño en un esquema de calidad total, Kenett y Waldman (1994) proponen un sistema de cinco etapas que se adapta a la filosofía de mejora continua y que atiende precisamente este punto:

1. Acuerdo mutuo entre un líder o un *coach* y cada individuo respecto de su descripción de puesto y el alcance de sus responsabilidades, enfocado en las necesidades de los clientes y cómo medir el grado en que sus acciones las satisfacen.
2. Mantenimiento semanal/mensual/trimestral de un documento de desempeño, que reflejará todo cambio en la descripción de puesto o el alcance de las responsabilidades.
3. Identificación de los grupos o equipos de personas que trabajan sobre las mismas necesidades de los mismos clientes. Repetición del paso 1 para esos grupos. Los resultados se agregan al documento de desempeño de cada individuo, que puede compartir con distintos grupos distintas responsabilidades.
4. Identificación de las métricas de desempeño relevantes para cada individuo. La clave es que este paso se lleve a cabo con los clientes reales o simulados, cuyas necesidades atiende el individuo o los grupos con los que comparte una responsabilidad.
5. El objetivo del documento es evaluar si el individuo está ‘dentro del sistema’ o ‘fuera del sistema’. Usando las típicas herramientas de resolución de problemas de calidad total, se analiza a las personas ‘fuera del sistema’ y a los equipos de los que forman parte, con el objetivo de encontrar las causas que afectan la *performance*.

Lo más saliente de este tipo de propuestas es que, de algún modo, no difieren esencialmente de las tradicionales en las formas. Todos los elementos pueden encontrarse en los distintos programas de evaluación de desempeño ‘tradicionales’. La diferencia está en la intención, en lo que persigue la evaluación, y en la filosofía subyacente, que enfoca siempre en el cliente que está al final de la cadena, y en el proceso, que debe ser mejorado. El valor agregado se encuentra cuando se ayuda a

cada individuo a cumplir con su rol del mejor modo posible. En lugar de responsabilizarlo por los resultados, se lo responsabiliza por los procesos que llevan a los resultados, y por identificar las debilidades que el proceso pueda tener.

IV.b. Pocas herramientas para demasiados objetivos

Una línea argumental alternativa en la literatura sobre sistemas de evaluación de desempeño dice que el problema fundamental de las empresas es pretender que una herramienta de administración de recursos humanos permita atender una gran variedad de objetivos, a veces contrapuestos (Cleveland, Murphy y Williams, 1989).

Se le pide a la herramienta más de lo que la herramienta puede dar. Se espera que un único programa sea, a la vez, una piedra angular de la motivación de los empleados, un impulsor del desarrollo de las personas, el eje que permita evaluar la efectividad de las demás políticas de recursos humanos, un método para decidir promociones, pagos por *performance* y despidos, un ordenador para las iniciativas de capacitación y mejora, una buena protección contra riesgos legales y un modo de comunicar a todos los niveles de la organización los valores y estrategia que propone. No cuesta imaginar que los resultados de este esfuerzo puedan ser, cuando menos, parciales, y en el peor de los casos, diametralmente opuestos a un impulsor de la motivación. Tabulamos los principales usos de las evaluaciones de desempeño a continuación, para mayor claridad,⁴¹ separándolas a su vez en dos grandes bloques: los usos puramente administrativos, y los usos que buscan fomentar el desarrollo de los empleados:

⁴¹ Las listas siguen el estudio de correlaciones de Cleveland, Murphy y Williams (1989). El orden dentro de cada lista corresponde a los elementos para los cuales el estudio citado encontró un uso más frecuente. Referirse al estudio para ver el detalle de las correlaciones de uso de los distintos elementos, así como también un estudio por factores de uso. Cleveland *et al* identifican cuatro grandes grupos hipotéticos de uso de las evaluaciones de desempeño: uso comparativo entre individuos, uso para el individuo como tal, uso relacionado con el funcionamiento del sistema de evaluación, y por último, el uso meramente documental.



Figura 9 - Usos de las evaluaciones de desempeño

Fuente: elaboración propia, en base a Cascio (1995).

Está claro que, desde el punto de vista administrativo, un programa de administración de desempeño genera información valiosa. No sólo da soporte a decisiones salariales, de promoción, de movimiento de personal, de remuneración variable, de priorización de acceso a otras oportunidades (por ejemplo, de capacitación). También brinda un soporte documental que permite evidenciar y justificar estas decisiones. En el extremo, es la principal protección legal que respalda el accionar de la empresa en materia de gestión de sus recursos humanos.

Todo esto ignora que los programas de evaluación de desempeño influyen sobre la conducta de los evaluados. La mejora en el funcionamiento de la organización se da cuando esta influencia es positiva, pero los usos administrativos de la evaluación de desempeño en general atentan contra este resultado. El ser humano valora ser reconocido por lo que hace, y acepta la crítica constructiva en su afán por superarse, en tanto y en cuanto perciba que la recibe con este propósito, y que hay un interés genuino de su empleador por su desarrollo personal y su contribución a la empresa. Cuando este hilo se corta, la motivación se ve dañada. Con esto en vista, muchas empresas han evolucionado con el tiempo hacia un uso de las evaluaciones de desempeño que privilegian el desarrollo de los empleados. El *feedback* provisto para favorecer el desarrollo de los empleados se centra en ayudar a identificar fortalezas y áreas de oportunidad, y en identificar metas apropiadas de aprendizaje y

oportunidades de crecimiento y desarrollo. Dicho de otro modo, miran hacia delante. Aún cuando hacen uso del desempeño pasado, no lo hacen para rankear, calificar y premiar o castigar, sino para encontrar el plan más apropiado para mejorar el desempeño futuro del evaluado.⁴²

IV.c. Resolviendo el problema equivocado

Las empresas suelen quejarse de sus programas de evaluación de desempeño, casi siempre por sus resultados, a veces magros, a veces incluso imposibles de cuantificar. La escuela del liderazgo adaptativo señala que esto se debe, en buena medida, a que los sistemas de evaluación de desempeño intentan resolver problemas técnicos, cuando en realidad la gestión de los recursos humanos, y el desempeño que estos exhiben en un ámbito laboral, son más bien un problema de carácter adaptativo. Dicho de otro modo, las empresas no están atacando el problema de fondo que necesitan resolver, y aplican herramientas destinadas a resolver un problema distinto al que realmente enfrentan.⁴³

Para entender la problemática de las empresas como un problema adaptativo, es necesario en primer lugar retroceder unos pasos y mirar el contexto de modo amplio. Se ha escrito mucho sobre el dinamismo de los mercados del siglo XXI, sobre la globalización y el rol cada vez más importante de la innovación para la supervivencia de sectores enteros de producción y servicios. El mundo cambia rápido, y aquellos que no cambian con él, se extinguen. Por supuesto, desde la óptica de los empleados de estas empresas, se ha vuelto crucial poder comprender estos procesos de cambio, no ya para adaptarse solamente, sino para poder anticiparse a los desafíos, enfrentarlos y tener éxito, aún cuando todo alrededor cambia todo el tiempo. El desafío de la empresa moderna es preparar y apoyar a sus empleados para poder producir los cambios necesarios que permitirán el éxito en ese contexto.

El concepto es una adaptación de la idea evolucionista tomada de la biología. En un entorno agresivo, el mejor adaptado es el que sobrevive. ¿Cómo se diseña una

⁴² Cuando sí se enfocan en rankear, como en el modelo de distribución forzada o *'rank and yank'* descrito en la sección I.b., se puede ver que el tipo de sistema de evaluación influye sobre el tipo de perfil profesional que se ve atraído a la empresa, además de sobre el comportamiento de los empleados que ya trabajan para la misma. Un buen estudio sobre este tema es el que presentan Blume, Rubin y Baldwin (2013).

⁴³ Para una discusión general del concepto de liderazgo adaptativo, y la diferencia entre problemas técnicos y problemas adaptativos, no hay mejor referencia que el trabajo que introdujo el concepto: Heifetz, Grashow & Linsky (2009).

empresa bien adaptada? ¿Cómo se prepara a los empleados para brindarle a la empresa esa flexibilidad, esa capacidad de enfrentar más y mayores retos, incluso nuevos y desconocidos, sin desaparecer, o involucionar? En primer lugar, se necesita una forma de liderazgo que se enfoque en preparar a los empleados para resolver sus problemas de adaptación inmediatos. La capacidad de adaptarse a las demandas del momento va galvanizando con el tiempo una cultura adaptativa, capaz de reescribir las normas de la empresa según la situación lo demande, y mejorando de este modo su capacidad de enfrentar con éxito las sucesivas oleadas de cambio que enfrenta.

Pero esta capacidad tan necesaria no sólo es difícil de desarrollar, sino que requiere una capacidad normalmente ausente de experimentar con lo desconocido, que es la principal fuente de variabilidad que mejora las chances de subsistencia. Cuando las consecuencias son impredecibles, las empresas limitan su voluntad de innovar. No siempre es sencillo para las empresas salir del terreno que mejor conocen. Esto es cierto tanto para las propias ideas, que se abandonan sin explorar en profundidad, como para las ajenas, sobre las que la empresa elige no avanzar. Estos ciclos terminan irremediablemente cuando la idea que parecía errada o disfuncional comienza a funcionar exitosamente para otro, sólo que la mayoría de las veces ya es tarde para reaccionar.

El problema se genera cuando las empresas confunden el tipo de problema que enfrentan, y tratan a una situación adaptativa como si fuera simplemente un problema técnico. ¿Cuál es la diferencia? La diferencia es que, mientras que para un problema técnico ya existe el conocimiento necesario para resolverlo, y entonces el problema se limita a la aplicación de una receta existente y conocida, un problema adaptativo requiere de capacidades diferentes. Requiere la capacidad de pensar nuevas soluciones, de entender un nuevo entorno y comprender que las respuestas técnicas disponibles no son aptas para resolver el problema, y que se necesitarán nuevos modos de pensar. Esto implica que los empleados sean capaces de modificar sus creencias, tal vez sus hábitos, y seguramente sus prioridades.

Y esto es exactamente lo que no brindan las evaluaciones de desempeño tal como las conocemos hoy. Las evaluaciones de desempeño son la solución a un problema técnico: ¿cómo hacer para que los empleados puedan alinearse detrás de objetivos corporativos y hacer su mejor aporte a la consecución de los mismos? Se ha refinado su técnica por décadas para poder medir de mejor manera la contribución de los

empleados, se han incorporado nuevos elementos y técnicas de comparación. Se ha tratado, en síntesis, al desempeño de los empleados como un problema técnico, para el cual ya existía el conocimiento para desarrollar una solución. Y la solución nunca se obtiene, porque el desempeño de los empleados es en realidad un problema adaptativo, igual que el de la propia empresa, y el concepto de éxito, y aún el de 'buen desempeño', mutan y se adaptan a medida que el mundo cambia y los viejos modelos de *management* desaparecen junto con las empresas que los representaban.

Las estrategias de negocios suelen cambiar más rápido a medida que pasan los años, y la cultura organizacional, casi sin excepción, evoluciona de forma lenta. Y distintas culturas se adaptan de distinto modo a las distintas estrategias de negocios, a veces mejor, a veces peor. En este contexto, la evaluación de *performance* como formadora de cultura organizacional simplemente no da en el blanco y falla su objetivo. ¿Por qué? Porque un programa dado es más o menos efectivo en función del contexto y la estrategia que la organización persigue. Los programas de evaluación de desempeño, para ser efectivos y crear cultura, necesitan de muchos años de rodaje. Un programa con siete o diez años de vigencia tiene posibilidades de impactar a largo plazo la cultura organizacional. Pero la posibilidad de que el programa resulte adecuado a lo largo de un período semejante, para las dos, tres o cuatro distintas estrategias de negocios que es posible que la empresa adopte y siga en ese mismo período, es muy remota. La empresa debe adaptarse a su entorno para sobrevivir, debe modificar su estrategia en función de los cambios en el ambiente en el que opera.

Y así es como las empresas van cambiando con los años sus programas de evaluación de desempeño, en general de la mano de cambios en sus equipos de *management* y cambios de opinión sobre los resultados del programa de *performance management* vigente. Pero difícilmente encuentran el equilibrio dinámico que logra en cada punto del tiempo el *match* perfecto entre la estrategia de negocios, la cultura que la soporte y el programa de evaluación de desempeño que ayude a galvanizar esa cultura. Por el contrario, con mucho más frecuencia surgen combinaciones disfuncionales, donde el programa de evaluación de desempeño no alcanza sus objetivos por uno de varios motivos típicos:

- 1) Los empleados no creen en el sistema, o peor, resienten el hecho de que prioriza premiar o castigar el desempeño pasado, en desmedro del desarrollo futuro.

- 2) El sistema es percibido como meramente administrativo, y no como una descripción razonablemente aproximada del desempeño real.
- 3) El sistema es considerado inequitativo, o sesgado.
- 4) El evaluador pierde confianza en el sistema y sus evaluaciones generan resistencia en el evaluado.
- 5) En el extremo, el sistema pierde su capacidad de agregar valor porque ya nadie cree en él, y sus resultados no permiten sostener una opinión en contrario.

Tal vez más razonable es pensar que la gestión del desempeño es un concepto que necesita ajustes en función del tipo de empresa sobre el que se quiere aplicar y, bajando todavía un nivel más, sobre el tipo de equipos que la componen, y el tipo de objetivo organizacional al que cada equipo debe contribuir.⁴⁴ En los términos más simples, existen equipos con distinto grado de dinamismo y distinto grado de complejidad en sus tareas. Si pensamos a la enorme variedad de equipos dentro de una empresa como un continuo que abarca desde equipos estables con tareas rutinarias y simples, hasta equipos altamente dinámicos con tareas complejas y cambiantes, podemos pensar que la forma de evaluar el desempeño de cada equipo a lo largo del continuo va a necesitar de cambios y ajustes de un extremo al otro, o que al menos cabe considerar que algunas variantes en el programa de evaluación de desempeño podrían mejorar el valor de la herramienta según el tipo de equipo que evaluemos.

Por ejemplo, para equipos simples donde todos hacen lo mismo y la tarea es sencilla (como un equipo de atención al cliente), tal vez sea más productivo evaluar con el foco puesto en generar un mejor equipo, enfocándose en resultados, comportamientos y habilidades del equipo en su conjunto.

En el otro extremo del espectro, para equipos que trabajan en redes, con tareas de alta complejidad y proyectos cambiantes, tal vez sea más productivo evaluar de modo de mejorar las capacidades individuales de los miembros del equipo. Un equipo que trabaja en redes suele no tener miembros permanentes, sino que va mutando en

⁴⁴ Welbourne, Johnson y Erez (1988) identifican tres tipos de roles para cualquier empleado en una empresa: el de su trabajo en sí mismo (que se relaciona con los aspectos cuantitativos, cualitativos y de servicio al cliente que provee), el del contexto en el que lo desempeña (que se refiere a su aprendizaje y desarrollo, a su contribución a la mejora de procesos y a su contribución como parte de la 'comunidad de la organización'), y el del trabajo en equipo (donde se valora su contribución para la resolución colaborativa de problemas, la comunicación, la fijación de objetivos y evaluación de los equipos, la planificación y la coordinación de tareas).

función de los desafíos que el equipo enfrenta en distintos momentos del tiempo, que a su vez típicamente dependen del contexto, los mercados y las oportunidades que se busca explotar. Los perfiles de sus miembros son por ende muy variables, pero con denominadores comunes, como una gran facilidad para evaluar tareas muy variadas, así como para evaluar las características de aquellos con quienes deben interactuar para lograrlas, adaptando sus capacidades según lo requiera la situación. Tal complejidad y dinamismo hace que pierda sentido enfocarse en mejorar al equipo como conjunto, dado que los miembros y la estructura son inestables. Los miembros de estos equipos están permanentemente involucrados en mejorar sus propias capacidades y sus conocimientos, porque el tipo de trabajo que realizan así lo exige. Los nuevos desafíos suelen obligarlos a repensar el modo de encararlos, se trabaja sin recetas fijas. La efectividad del equipo depende de manera crítica de la comunicación profusa entre sus miembros y su capacidad de coordinación. Las tareas a la mano, como resultado, se ajustan de muy mala manera a los esquemas típicos de evaluación periódica del desempeño. En lugar de ello, se trata entonces de enfocarse en potenciar la adquisición de herramientas que los miembros identifican como necesarias en función del problema que intentan resolver en cada momento y, en última instancia, en el modo en que resuelven cada problema y transicionan al siguiente.

La referencia permanente a equipos, en lugar de individuos, no es azarosa. La idea de evaluar tanto a las personas como a los equipos en los que las personas se desempeñan no es nueva, como explican Scott y Einstein (2001). El punto es que empeñarse en aplicar la misma receta para todos dentro de una organización sólo funciona si los equipos dentro de esa organización son todos de un mismo tipo. Pero esta no es la realidad de la mayoría de las empresas, y por eso es importante reconocer que, así como el desempeño de equipos muy diversos depende de habilidades muy diversas y se refiere a metas que pueden tener muy poco que ver entre sí, la forma de medir el buen funcionamiento de estos equipos va a requerir, naturalmente, de diferentes métodos y herramientas.

Para que el sistema de evaluación elegido en una empresa tenga chances de éxito, la empresa debe haber considerado cuidadosamente su estructura, los individuos que trabajan en ella, los equipos que integran, la variedad de equipos existentes y en qué consiste el desempeño exitoso de cada una de estas partes. No puede simplemente copiar un sistema de evaluación de desempeño porque otras empresas en su sector lo

usan, o porque su competencia lo usa. Por el contrario, la empresa deberá sopesar en función de su estrategia la conveniencia de evaluar dimensiones del trabajo individual, del trabajo conjunto del equipo entero para los distintos equipos, o de ambas (Lam y Schaubroeck, 1999). Y aún después de tomar esta decisión, y de entender la variedad de equipos que la componen, deberá considerar si el modo de llevar a cabo la evaluación de desempeño debe seguir un único molde, o si será necesario ajustar las variables a evaluar (el resultado, los comportamientos, las habilidades), la selección del evaluador más conveniente en cada caso (el jefe, los miembros del propio equipo, otros equipos, los clientes, el propio empleado) y el método usado para evaluar (planes de desarrollo, evaluaciones tradicionales, la autorregulación del propio equipo).

IV.d. La implementación: talón de Aquiles

Muchas veces los programas de evaluación de desempeño no logran su objetivo simplemente porque se implementan mal. Decenas de miles de implementaciones fallidas prueban que no es sencillo introducir estos programas de manera satisfactoria. Aún cuando las intenciones detrás del programa son válidas, se ven coartadas por los factores más variados: desinterés o poca comprensión y apoyo del *management*, políticas poco claras o que no se ajustan al ADN de la empresa,⁴⁵ falta de entrenamiento de los evaluadores, parcialidad en las evaluaciones, inconsistencia del programa a lo largo del tiempo, por nombrar los más típicos.

Ilustramos el punto con ejemplos de sistemas mal implementados, siguiendo a Chiavenato (2009):

- 1) Los evaluadores carecen de información respecto de lo que los evaluados han hecho durante el período a evaluar: este problema también se presenta cuando la información disponible, o que ha sido recolectada en el tiempo, hace imposible que la evaluación refleje de forma adecuada el desempeño real. No es frecuente que el evaluador cuente con buenas herramientas o mecanismos para acumular la información necesaria para llevar a cabo una evaluación que agregue valor. Al mismo tiempo, suele ocurrir que cada evaluador tiene absoluta libertad para evidenciar sus evaluaciones, lo que resulta

⁴⁵ Un estudio que incorpora explícitamente el *fit* cultural de los programas de evaluación de desempeño como clave para su éxito es el de Haines y St-Onge (2012).

irremediamente en una enorme disparidad en la calidad y profundidad del *feedback* provisto.

- 2) Las normas de evaluación no son claras: la práctica de la evaluación de desempeño en empresas se ve afectada por la falta de calibración entre evaluadores. Qué y cómo debe evaluarse suele ser visto con distintos lentes por distintas personas, resultando en ambigüedades y falta de homogeneidad en lo que se considera un trabajo bueno o malo, o mejor o peor, según si el sistema evalúa el desempeño absoluto o relativo.
- 3) Falta de valoración o manipulación del proceso por parte del evaluador: es frecuente que los evaluadores no consideren que obtienen un beneficio tangible de la dedicación (en tiempo y esfuerzo) que invierten en evaluar el desempeño de los evaluados.⁴⁶ Al mismo tiempo, son pocos los evaluadores que se prestan a tener conversaciones difíciles, especialmente cara a cara, sin mencionar que la mayoría de los evaluadores no tienen las capacidades para ofrecer *feedback* sobre el desempeño. También existe la manipulación política del proceso por parte del evaluador, cuando introducen distorsiones en el proceso deliberadamente para perseguir el propio interés.⁴⁷
- 4) Falta de retroalimentación frecuente: se da tanto cuando el programa no la fomenta, como en todos aquellos casos en los que el evaluador no dedica más tiempo al proceso que el mínimo indispensable requerido por la organización. Esto potencia las dificultades para establecer la evaluación como una actividad positiva y que forme parte del día a día.
- 5) Falta de recompensa o reconocimiento: aún en aquellos casos en los que el programa de evaluación de desempeño está fuertemente orientado a promover el desarrollo y el crecimiento de los empleados, es crítico que el evaluado reciba gratificación del proceso. Es difícil sostener estos programas, aún cuando el *feedback* es eficaz y certero, si no están debidamente acompañados de oportunidades de desarrollo. Es difícil que un empleado crea en el sistema si toda la inversión que la empresa hace en su desarrollo nunca puede plasmarse en forma de acceso a mejores oportunidades. La otra cara de esta

⁴⁶ Bushardt (1990), retrata de buena forma el descontento de los evaluadores con la mayoría de los mecanismos de evaluación.

⁴⁷ Sobre el uso 'político' de la evaluación de desempeño, ver Curtis, Harvey y Ravden (2005), y también Fried, Levi, Ben-David y Tiegs (1999).

misma moneda, en la medida en que la empresa entienda que no va a haber oportunidades disponibles para más que una minoría, es cómo se gestiona a todas aquellas personas que no van a tener una oportunidad.

La implementación de cualquier sistema que opera sobre personas debe considerar explícitamente los prejuicios y las suposiciones subyacentes que existen en la empresa en la que va a ser implementado. Está en la naturaleza de las personas formar juicios sobre todo aquello que les rodea, y especialmente sobre aquellas cosas de su entorno que involucran una valoración sobre la persona misma. Las suposiciones están presentes cada vez que implementamos una política o una regla. Por supuesto, una suposición no tiene por qué ser verdadera, pero las personas las tratan como verdaderas inconscientemente, a menos que alguna evidencia pruebe lo contrario. Todo lo que las personas piensan, y por ende buena parte de lo que hacen, está teñido por estas suposiciones.

Y es allí donde debería comenzar el trabajo para mejorar la calidad de las implementaciones de programas de evaluación de desempeño: con un trabajo serio sobre las suposiciones de las personas que van a ser sujeto del programa, tanto evaluadores como evaluados. A menos que las suposiciones se vuelvan explícitas y transparentes para todos, y se pueda trabajar sobre las mismas y contrastar el programa propuesto con lo que la gente siente y piensa sobre el mismo, la implementación en sí tiene pocas posibilidades de éxito. Nada más difícil que echar a andar algo que la gente no tiene interés en hacer, especialmente cuando son después las mismas personas las que son parte imprescindible para que el programa funcione. El objetivo es coordinar un conjunto de suposiciones realistas y confiables, y usarlas para alinear el programa con la cultura corporativa de cada empresa.

¿Por qué es importante esto? Porque cada vez que los programas de evaluación de desempeño fallan, las empresas invierten dinero para corregirlos y mejorarlos. Sin un buen trabajo sobre las suposiciones subyacentes que afectan las creencias de las personas sobre todo lo relacionado con la evaluación de desempeño, se corre el riesgo de que las modificaciones sigan estando desconectadas de la realidad, y vuelvan a incurrir en los mismos desaciertos que el programa que no funcionaba como la empresa había pensado en primer lugar.

Se puede invertir en entrenar mejor a los evaluadores y a los evaluados, se puede invertir en herramientas que permitan tener un control estricto sobre la ejecución de

las tareas de cada uno para que el programa funcione, se puede medir la consistencia de los evaluadores o sus tendencias a incurrir en sesgos a la hora de evaluar. Todo ello puede tener un efecto temporario si está bien planeado y ejecutado, pero su efecto se irá perdiendo irremediablemente si no logró torcer las suposiciones subyacentes que están dificultando o impidiendo el funcionamiento del proceso. Es difícil darle batalla a las suposiciones si no se las vuelve explícitas en primer lugar. Una suposición, una vez que se vuelve consciente, puede ser repensada, y puede cambiarse si no era razonable, o pueden cambiarse sus implicancias.

CAPÍTULO V – El mundo sin evaluaciones individuales de desempeño

“El mundo nunca había cambiado tan rápido como ahora. Nuestra mayor esperanza de cara al futuro es desarrollar un nuevo paradigma de la capacidad para llegar a una nueva dimensión de la existencia humana. Necesitamos propagar una nueva apreciación de la importancia de cultivar el talento y comprender que este se expresa de forma diferente en cada individuo.”

Ken Robinson (1950-)

Educador, escritor y conferencista británico

Los académicos han planteado en más de una ocasión el escenario: ¿qué pasaría si se eliminasen las evaluaciones individuales de desempeño?

El presente capítulo explora las implicancias de quitar las evaluaciones individuales y no poner nada en su lugar. Si bien aquí se sigue la elaboración teórica sobre el tema, existen en la actualidad un número suficientemente grande de empresas que han optado por esta alternativa, lo cual ha permitido evaluar muy concretamente los cambios que experimentan las empresas que deciden prescindir de evaluaciones individuales de desempeño.⁴⁸ Las empresas mencionan un mayor nivel de diálogo entre evaluadores y evaluados, una reducción significativa de costos y burocracia administrativa, y un cambio en el contenido de las conversaciones sobre objetivos y crecimiento.

A continuación se discute, en primer lugar, qué es lo que una empresa elige cuando suprime las evaluaciones individuales de desempeño, y el trasfondo de lo que ocurre entre evaluados y evaluadores alrededor de los juicios de valor vinculados con el desempeño. En segundo lugar, se plantean las evaluaciones de desempeño como la permanencia en el presente de antiguos mecanismos de comando y control, se profundiza sobre la idea de enfocar los esfuerzos de los *managers* y de la organización en el desarrollo de sus empleados, y los motivos por los que es

⁴⁸ Si bien el presente capítulo no es una evaluación de la experiencia empírica de las empresas que han abandonado las evaluaciones individuales de desempeño, se incluye en la bibliografía el trabajo de Rock y Jones (2015), que da cuenta de la investigación que realizaron los autores en el Neuroleadership Institute sobre el tema.

importante ayudarlos a explotar su potencial. Por último, se aborda la necesidad de abandonar las evaluaciones individuales de desempeño para que las iniciativas de *coaching* puedan ser efectivas.

V.a. No evaluar también es evaluar

Un *manager* promedio pasa un pequeño porcentaje de su tiempo con cada empleado, y una proporción de este tiempo se ocupa en reuniones formales, muchas veces con un número de otras personas presentes.⁴⁹ Partiendo de esta base, es inmediato entender que la muestra del trabajo de cada empleado al que un *manager* tiene acceso es limitada y pequeña, y que la evaluación resultante difícilmente puede capturar con precisión y detalle el rendimiento real del evaluado.

Al mismo tiempo, los *managers* suelen sacrificar sus intentos por ser precisos a la hora de evaluar, a manos de fines más directos como premiar o motivar a los evaluados. Dicho de otro modo: la mayoría de los *managers* dedican tiempo a la evaluación de sus empleados porque las políticas de sus empresas así lo requieren, cuando de otro modo dedicarían ese esfuerzo a otros modos de reconocimiento, asumiendo que está en su propio interés motivar a sus empleados a dar lo mejor de sí mismos. Al fin y al cabo, de todos los motivos por los cuales hemos visto que las empresas crean y mantienen programas de evaluación de desempeño (secciones I.a y IV.b.), los únicos que tienen un valor agregado para el *manager* como individuo son aquellos directamente relacionados con la motivación de su equipo. Y como suele ser el *manager* el eje alrededor del cual funcionan la mayoría de estos sistemas, los incentivos están dados para que prevalezcan este tipo de conductas.

Pero si es cierto que el interés de los *managers* por los programas de evaluación de desempeño sólo puede captarse si este les reporta un beneficio (en términos de una mejor motivación de su equipo, u otros medios), las empresas podrían simplemente plantearse la alternativa de abandonar las evaluaciones de desempeño como herramienta. Después de todo, como vimos en todo el capítulo IV, y en toda la evidencia empírica citada en el Cuerpo Teórico, nunca se ha podido demostrar de manera fehaciente que estos programas cumplan con sus objetivos y se traduzcan en empleados mejor motivados o en empresas que alcanzan sus objetivos estratégicos de

⁴⁹ Un estudio de Leadership IQ indica que la diferencia de compromiso y productividad de los empleados que tienen 6 horas semanales de contacto directo con sus jefes es muy significativa respecto de los que sólo tienen 1 hora de contacto. Ver Leadership IQ (2014).

manera más sólida y sistemática. Los problemas asociados a estos programas son tantos, que cabe preguntarse si no sería más fácil y barato prescindir de ellos.

Sin embargo, las empresas de este mundo parecen haber alcanzado un curioso equilibrio en el cual, independientemente de los problemas y defectos del sistema, todas mantienen un programa de evaluación de desempeño en funcionamiento. Hay un pensamiento fundamental que subyace a esta idea, y que no aparece mencionado de forma explícita en la literatura académica: en realidad, en el extremo, no es posible evitar las evaluaciones de desempeño. Las empresas pueden ser vistas como conjuntos de personas que trabajan en pos de un objetivo común. O mejor aún: puedan ser vistas como un conjunto de personas, cada una con su individualidad, su visión del mundo y sus objetivos en la vida, que eligen un hilo conductor común en lo laboral para perseguir estos objetivos, y por ende se atan a un mismo eje, que requiere de ciertos objetivos compartidos, y de ciertas herramientas y actividades en común que necesitarán desarrollar para alcanzarlos.

Ese hilo conductor, ese eje, genera ineludiblemente relaciones y momentos compartidos en un contexto institucional. La interacción alrededor de objetivos en un contexto institucional no puede librarse de los juicios e impresiones que cada individuo generará como producto de esa interacción. El resultado de este proceso es que, formal o informalmente, habrá evaluaciones sobre cómo cada uno de los individuos que participan del emprendimiento común contribuye a los resultados. Por este motivo, no puede no haber evaluaciones de desempeño. Por acción u omisión, la gente formará juicios de valor u opiniones sobre el trabajo de los demás. Puede expresarlas o no, puede hacerlo constructivamente o no, puede construir buenas relaciones en el proceso, o dañarlas, pero no puede interactuar sistemáticamente en ese ámbito aislada de las impresiones que los dichos y acciones de los demás le producen. Lo que las empresas eligen en definitiva es, entonces, el marco institucional que regulará este proceso. El desafío está en articular prácticas que favorezcan la consecución de objetivos, y que ayuden a regular las vulnerabilidades que el factor humano introduce en cualquier escenario de interacción social.

V.b. Hacer foco en el desarrollo del empleado

¿Podríamos reemplazar las evaluaciones de desempeño por otras formas de trabajo que simplemente se enfoquen en ayudar al empleado a desarrollarse? Tal vez la

pregunta debería formularse con más fuerza: ¿no deberían las empresas empezar a cambiar de una vez hacia este enfoque (Hollon, 2011)? Muchas lo están haciendo, y los resultados no son desalentadores.

La línea argumental que da sustento a este punto de vista es bien sencilla: el mundo ya no es el mismo que aquel en el cual podíamos medir el desempeño de las personas contando piezas producidas. En el mundo principalmente fabril en el cual se desarrollaron la mayoría de los conceptos que subyacen a los actuales programas de medición del desempeño, era fácil elegir un conjunto adecuado de métricas para monitorear la productividad de los empleados. Pero en el siglo XXI, la enorme mayoría de las personas se emplea en empresas de servicios, y agrega valor principalmente por los conocimientos y las habilidades que posee, dentro de las cuales se destaca su capacidad de producir cambio y de adaptarse a él, y de hacerlo trabajando en equipo con otras personas. Esto ha significado una mayor dificultad para los empresarios, que han tenido que adaptar y evolucionar sus conocimientos para establecer relaciones colaborativas.

Podemos decir que los sistemas de evaluación de desempeño siguen siendo mayormente mecanismos de comando y control que no han ayudado a establecer relaciones colaborativas. Fueron concebidos inicialmente para que la autoridad pudiera ejercer control y para promover niveles de cumplimiento, y en la mayoría de los casos no han logrado adaptarse con éxito a los cambios del mundo del trabajo. Son mecanismos que aún hoy muestran en su diseño, y en su filosofía subyacente, un descreimiento del compromiso con el que los empleados enfrentan su trabajo. Incluso incluyendo herramientas ‘de fuerza’ para forzar el nivel de compromiso deseado mediante sanciones, que dañan sin duda la confianza. El resultado más común ha sido la resistencia de los empleados a tomar la iniciativa (Hamel, 2009).⁵⁰

Visto desde esta perspectiva, el juego se gana ayudando a los empleados a potenciar las habilidades que ya tienen, o en todo caso, a complementarlas adquiriendo y desarrollando nuevas. Como es costoso para cualquier individuo adquirir habilidades, y la mayoría requiere de tiempo y práctica, es natural pensar que un *manager* aporta mucho más valor ayudando a sus empleados a desarrollarse, que invirtiendo su tiempo y el de sus empleados para producir una evaluación de su desempeño pasado. La

⁵⁰ El autor explora además otras nociones, como el desarrollo de indicadores integrales de desempeño, y la alineación de los incentivos de los ejecutivos para uniformar la visión de largo plazo a lo ancho de las organizaciones.

periodicidad del *feedback* tampoco tiene sentido. En el mundo actual de los negocios en el que las empresas nacen y mueren a ritmo vertiginoso, y que una estrategia puede ser buena por unos meses y luego requerir ajustes, o directamente un golpe de timón, las evaluaciones anuales pierden sentido. El año calendario dejó de guardar relación con la marcha de los negocios, y las tareas en las que la mayoría de los empleados se ven involucrados pueden cambiar de rumbo múltiples veces durante ese lapso. Resulta mucho mejor enfocado dar *feedback* más frecuente, tan frecuentemente como la realidad cambiante lo demande.

La limitación para hacer foco en el desarrollo, porque siempre hay una limitación, no reside hoy tanto en los empleados y su dotación de habilidades que evoluciona en el tiempo, sino que está en los *managers*. Aún con el panorama tan claro como lo expresa esta sección, es difícil para la mayoría de las empresas girar hacia esta dirección, porque no cuentan con equipos gerenciales preparados para dar *coaching* regular y *feedback* de buena calidad a sus equipos. Allí está hoy el nudo del problema. ¿Cómo retener y desarrollar el talento, sin gerentes capaces de explotarlo, de hacerlo crecer y de potenciarlo y motivarlo? Es natural pensar que aquellos que sean mejores en esta dimensión, se quedarán con los mejores profesionales, y el resto seguirá contando cuentos sobre la escasez de talento en el mercado y lo difícil que es retenerlo.

De modo que una posible salida al problema de la gestión del desempeño puede estar, precisamente, en que la empresa capacite muy fuertemente a todas las personas que lideren equipos en habilidades de *coaching* y de brindar *feedback* que agregue valor, y que estas personas se encarguen luego del resto de los empleados, ayudándolos a desarrollarse y a volverse mejores.

V.c. Menos es más

¿Pero qué hacer entonces con los programas actuales de gestión de desempeño? ¿Cómo reinvertir todo el dinero que se dedica a sostenerlos? Desde el momento en que el foco se redirige al *coaching* y el desarrollo de habilidades, automáticamente pasa a ser innecesario evaluar el desempeño individual. Cada individuo debe hacerse dueño de su propia trayectoria, y el foco en desarrollo transmite ese mensaje de modo mucho más claro y contundente.

Podríamos llevar el argumento aún más lejos. Las evaluaciones de desempeño no sólo no son necesarias bajo una filosofía de *coaching*, sino que son contraproducentes. El enorme trabajo que un *manager* debe poner para planear y ejecutar una sesión de *feedback* de desempeño valiosa, como la que se describe en la sección III.c., se debe a que, naturalmente, el evaluado vive esa situación como una prueba. En una situación de prueba, la mayoría de las personas inhibe la predisposición que requiere un proceso de aprendizaje. Las condiciones para el *coaching* son tan difíciles de recrear durante una sesión formal de *feedback* de desempeño, que es mucho más sensato prescindir de ella y dedicar el tiempo al *coaching* directo. Esto no significa que las empresas deban perder el foco en la productividad de sus empleados. Por el contrario, nos dice que los empleados aumentan su productividad cuando les damos herramientas para que sean exitosos, y *coaching* para que aprendan a usarlas del mejor modo. Todo esto tiene implicancias directas sobre el gasto de tiempo y recursos en procesos de evaluación, procesos de calibración, registración documental del proceso en una aplicación (o, peor aún, en otra forma de soporte si la empresa ni siquiera usa un software), y el propio costo de tecnología asociado.

Las empresas entienden todo esto, y suelen plantear problemas prácticos sobre la implementación de este tipo de esquemas. Como la mayoría acostumbra remunerar a sus empleados en función de su desempeño, no saben de qué modo transformar sus planes de remuneración. Se pueden ensayar distintas alternativas, pero en aras de simplificar masivamente el proceso, la alternativa más razonable es simplemente separar el desempeño de la remuneración. La sugerencia puede parecer radical, pero tiene a la vez mucho sentido común: si lo que la empresa realmente valora (o, mejor aún, si lo que a la empresa le genera valor) es el conjunto de habilidades de sus empleados, entonces la remuneración debería guardar relación con las habilidades y con el valor que ciertas habilidades representan para la empresa. Hay otras alternativas, que tienen usos directos o indirectos en ciertas industrias: la remuneración puede tener en cuenta también el costo de reemplazar a una persona y las condiciones de mercado para la industria o sector. Otro aspecto no menor que sería muy valioso medir y usar como factor para determinar la remuneración de los empleados es el valor que los propios clientes asignan a los empleados o a sus habilidades, monetizado a partir de la importancia de los roles en la cadena de valor del bien o servicio que cada empresa vende.

El círculo cierra de la siguiente manera: en lugar de pagarle a los empleados más talentosos, cuyas habilidades generan el mayor valor agregado para la empresa, lo que hay que darles es oportunidades. Los mejores deberían poder acceder a mejores posibilidades de crecimiento, y a mejores *coaches* y a mayor inversión en su desarrollo. Pero el valor del *coaching* y el foco en el desarrollo de los empleados es mayor que solamente eso. Adoptado como filosofía, beneficia también a la gran masa que no es la más hábil, ni la más talentosa. Y tiene un poderoso efecto motivador, porque todos se sienten mejor ayudados a poder hacer una diferencia dentro de la empresa. Es en la base y las capas medias de la pirámide de talento donde también se forja el carácter de una gran empresa.

Podemos afirmar entonces que no sólo se pueden abandonar los programas actuales de evaluación de desempeño, sino que existe una posibilidad concreta de beneficios tangibles de ahorrar todo ese dinero y enfocarlo en darle a todos los empleados mayor responsabilidad sobre lo que producen y sobre su propio desarrollo, apoyándolos a mejorar con *coaching*, planes de desarrollo y entrenamiento.

Cuerpo Empírico

CAPÍTULO VI – Metodología de la Investigación

Desde el punto de vista empírico, este trabajo analiza en primer lugar la actualidad del uso de las herramientas de evaluación de desempeño en el mundo. En segundo lugar, baja de la perspectiva global a nivel de países individuales, para enfocarse puntualmente en el caso argentino y compararlo con el mundo. Así se busca dar respuesta a la pregunta de la investigación, que es: ¿es efectivo evaluar el desempeño individual de los empleados en las empresas?

Semejante tarea requiere de mucha información, por lo cual la investigación requirió del estudio y comparación de un número de encuestas y bases de datos globales, para seleccionar aquella cuyos contenidos se ajustasen mejor a las preguntas que se buscaba responder.

El problema del acceso a la información no resultó un obstáculo, dado que existen tanto bases de datos públicas como bases de datos y encuestas privadas que pueden ser adquiridas para trabajos de investigación.

Luego de descartar un número de alternativas, se seleccionó la base de datos de la consultora Mercer que se describe en detalle en este capítulo (Mercer, 2013), tanto por su cobertura geográfica y de sectores de la producción, como por el tipo de información recabada de las empresas participantes, que permitió analizar en profundidad sus prácticas vigentes en materia de evaluación de desempeño.

La base de datos contiene tanto información cuantitativa como cualitativa. Como la mayoría de las bases de datos privadas, contiene un nivel de agregación mínimo. De este modo, sin identificar respuestas individuales de las empresas participantes, se obtiene un enorme nivel de desagregación que permite analizar en detalle las prácticas observadas tanto a nivel país como a nivel sector de la producción. Tal vez más importante aún, desde el punto de vista del análisis de las herramientas de evaluación de desempeño, se emplea un número muy rico de categorías, prácticas y estructuras empleadas por las empresas, lo cual permite desgranar las observaciones y comparaciones con gran detalle.

Las secciones de este capítulo muestran con detalle las características de la base de datos seleccionada, así como también la comparación con otras alternativas que fueron descartadas.

Los siguientes dos capítulos contienen el análisis de las preguntas de la investigación a la luz de los datos obtenidos de la base de Mercer. Mientras el capítulo VII analiza y extrae conclusiones para el mundo en su conjunto, el capítulo VIII hace lo propio con el caso argentino y lo compara con el resto del planeta.

VI.a. Sobre la Encuesta

Para seleccionar los datos para el análisis empírico, se determinaron en primer lugar condiciones mínimas que las bases de datos candidatas debían cumplir. Dividimos las condiciones en dos grandes grupos: por un lado, condiciones estructurales y de alcance, por el otro, condiciones de contenido.

Las condiciones estructurales y de alcance seleccionadas fueron:

- Representatividad geográfica: todos los continentes, con una participación por país de no más del 10%, para evitar concentración de las respuestas.
- Representatividad sectorial: entre 15 y 20 sectores de la producción como mínimo, con una participación por sector de no más del 15%.
- Inclusión de Argentina en la muestra: para poder trazar paralelos entre Argentina y el mundo.
- Tipos de empresa: se admiten todos los tipos de empresa, siempre y cuando la proporción de empresas privadas sea al menos la mitad de la muestra.
- Cantidad mínima de empresas en la muestra: 100.
- Tamaños de empresa: grandes empresas (más de 200 empleados). Se admiten empresas medianas (de menos de 200 empleados) hasta un 20% de la muestra si la muestra contiene más de 200 empresas.

Las condiciones de contenido fueron:

- Antigüedad máxima de la base de datos: 5 años.
- Que la base de datos contuviera la opinión de las empresas sobre sus sistemas de evaluación de desempeño.
- Que se recogiese información sobre los distintos aspectos y las distintas etapas del proceso de evaluación de desempeño.

- Que incluyese preguntas cualitativas abiertas, ya sea que se ofrezca a las empresas la posibilidad de elegir entre un conjunto de categorías de respuesta, o que se permitiese a las empresas aportar sus propias categorías.
- Que incluyese preguntas numéricas (datos estadísticos básicos del proceso de evaluación de desempeño).
- Que incluyese preguntas de calificación graduada (como por ejemplo, con una escala Likert para las respuestas).

Ninguna de las bases de datos existentes reunió todas las características solicitadas. A pesar de ello se seleccionó como mejor alternativa para el trabajo la encuesta global realizada en 2013 por Mercer. La única característica que la base de datos no cumple es la participación por país, ya que contiene un 29% de empresas de Estados Unidos y un 11% de empresas de Canadá, ambos países excediendo el 10% requerido. Dada la importancia de Estados Unidos en todas las demás bases de datos analizadas, y dado que los demás requisitos eran en conjunto onerosos, y que la base de Mercer los cumplía todos, pareció adecuado tomarla como base de análisis. Las preguntas que incluye la base de datos pueden verse en el apéndice D.

Se mencionan a continuación las demás alternativas consideradas para el trabajo, y los motivos por los que fueron descartadas:⁵¹

⁵¹ Estas son las referencias bibliográficas de cada base de datos o encuesta incluida en la figura 10:

1. Mercer: Mercer (2013), *op.cit.*
2. Corporate Leadership Council (2002). Building the high performance workforce. A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies. Washington, DC.
3. PwC (2014). Gestión del Desempeño. Retrieved from: www.ccc.cl/wp-content/uploads/2014/07/GDesempeño-3.pdf
4. HayGroup (2009). Estudio Benchmark. Sistema de Gestión del Desempeño. Empresas españolas. Retrieved from: https://www.haygroup.com/downloads/es/misc/informe_gral_sgd.pdf
5. Towers Watson (2014). Ticking all the boxes? A study of Performance Management practices in the UK. Retrieved from: <https://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={EFB533CE-8AFB-472D-BF39-553AD0F5A8B9}>
6. Compensation.BLR.com (2015, June 4). Performance Management Survey Summary – 2015. Retrieved from: <http://compensation.blr.com/surveys/Performance-Management-Survey-Summary-2015/>
7. ERC (2014). 2014 ERC Performance Management Practices Survey. Retrieved from: <https://www.yourerc.com/assets/ce/Documents/survey/research-studies/14-Performance-Management-Practices-Survey.pdf>
8. Society For Human Resource Management (2000). Performance Management Survey. Retrieved from: <https://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/performance%20management%20survey.pdf>

Otras bases de datos fueron excluidas de la muestra por distintos motivos, por ejemplo: CEB TowerGroup (2011, April). Performance Management. Survey Findings. Arlington, VA. Cornerstone (2015). Employee Performance Management Survey. Retrieved from: <https://www.cornerstoneondemand.com/employee-performance-management-survey>

		CLC Human Resources	PwC	HayGroup	Towers Watson	BLR	ERC	SHRM	
Estructura	Representatividad Geográfica	No (por conc.)	N/A	No	No	N/A	No	N/A	
	Representatividad Sectorial	Sí	N/A	No	Sí	No (por conc.)	N/A	N/A	
	Inclusión de Argentina	Sí (directa)	Sí (indirecta)	No	No	No	No	N/A	
	Tipos de Empresa	Sí	N/A	N/A	Sí	N/A	Sí	Sí	N/A
	Tamaño Muestral	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí
	Tamaño de Empresas	Sí	N/A	N/A	No	Sí	No	No	No
Contenido	Antigüedad	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
	Opinión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
	Granularidad	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	No
	Aspecto Cualitativo (categorías)	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	No
	Aspecto Cuantitativo (estadísticas básicas)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Respuestas Graduadas (tipo Likert)	Sí	Sí	No	Sí	No	No	Sí	No

Figura 10 - Comparación de bases de datos o encuestas sobre gestión del desempeño

Fuente: elaboración propia, con base en los relevamientos de Mercer, CLC, PwC, HayGroup, Towers Watson, BLR, ERC y SHRM..

VI.b. Sobre los Participantes de la Encuesta

A continuación se describe con detalle la demografía de la base de datos de Mercer. La misma data del año 2013 y es el resultado de 1.056 encuestas respondidas por los responsables de los programas de gestión del desempeño en organizaciones de todo el mundo y de los distintos sectores de la producción de bienes y servicios.⁵²

⁵² La muestra incluye 22 empresas argentinas, a saber: Aconcagua S.A. (minería), Adecoagro S.A. (agricultura), AES Argentina (energía), Arcos Dorados Holding Inc. (alimentos), Banco Galicia (servicios financieros), Banco Supervielle S.A. (servicios financieros), Cementos Avellaneda S.A. (construcción), Cervecería y Maltería Quilmes (bebidas), Generali (seguros), Grupo Clarín S.A. (medios), Grupo Hasar (tecnología y comunicaciones), Grupo Peñaflores S.A. (bebidas), La Caja de Ahorro y Seguro S.A. (seguros), Molinos Río de la Plata S.A. (alimentos), Nokia Corporation Argentina (tecnología), Pan American Energy (energía), Prudential Seguros S.A. (seguros), Securitas Argentina (servicios), Staples Argentina (bienes de consumo), Swiss Medical Group (salud), Tarshop S.A. (servicios financieros) y Volkswagen Argentina (automotriz).

Representatividad geográfica:⁵³

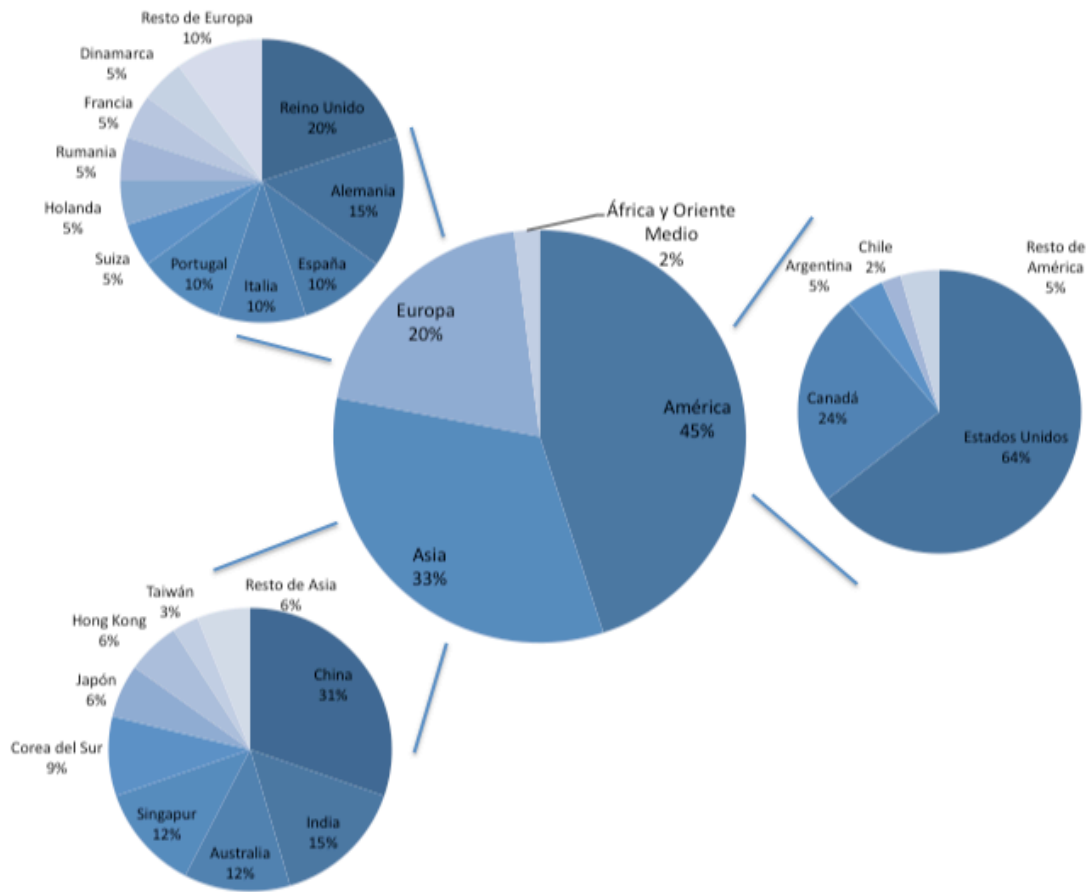


Figura 11 - Distribución de empresas en la muestra según su país de origen

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Se puede apreciar en la figura 11 que la encuesta es representativa de todo el mundo, con una distribución relativamente equilibrada por continente. Los países con más participación en el producto bruto global aportan más empresas a la muestra, y dentro de ellos se destaca Estados Unidos, como suele ocurrir en la mayoría de las encuestas globales. Sin embargo, las empresas estadounidenses ocupan menos de un 30% del total de la muestra, lo cual deja todavía siete de cada diez empresas pertenecientes a otros países. El objetivo del trabajo era contar con una base de datos donde ningún

⁵³ La base de datos incluye empresas de 53 países en total. Los países que no se detallan en la Figura 11 representan individualmente menos del uno por ciento del total de la muestra. Se detallan a continuación los países que no han sido listados individualmente en la Figura 11, por región:
 África y Oriente Medio: Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita, Sudáfrica y Emiratos Árabes Unidos.
 Resto de América: Bermuda, Brasil, Colombia, Jamaica, México y Perú.
 Resto de Asia: Bangladesh, Malasia, Nueva Zelanda, Filipinas, Tailandia y Vietnam.
 Resto de Europa: Austria, Bélgica, República Checa (Chequia), Finlandia, Irlanda, Luxemburgo, Polonia, Rusia, Suecia, Turquía y Ucrania.

país tuviera una concentración superior al 10%, pero esto es por un lado imposible (no hay bases de datos disponibles con esas características), y falsa por otra parte la participación de las empresas estadounidenses en la práctica, que es superior al 10%.

Representatividad sectorial:

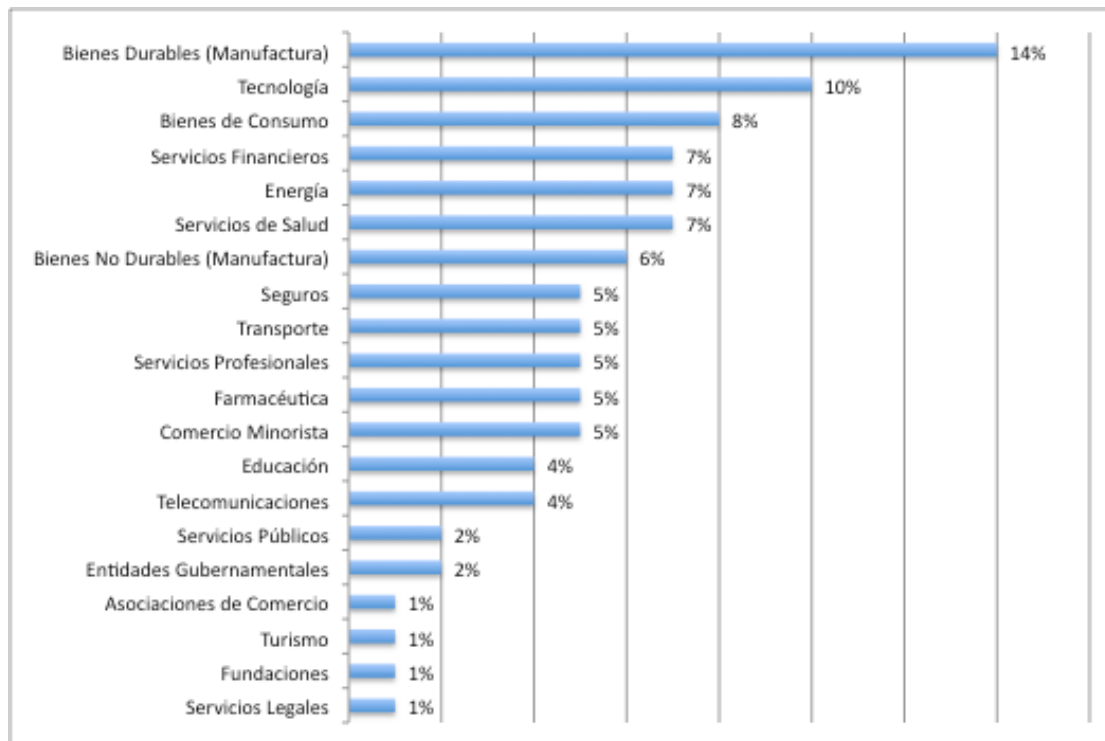


Figura 12 - Distribución de empresas en la muestra según su rama de producción o servicio

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

La representación por rama de producción y servicios es una de las características más interesantes de la base de datos de Mercer, y no sólo porque cumple con los requisitos de diversificación y cantidad de sectores representados. El balance de empresas por sector es muy equilibrado y, si bien cada país aporta naturalmente empresas en los rubros que son más fuertes en cada geografía, existe una razonable diversidad por sector en las representantes de los principales países, así como en algunos países menos representativos. En particular, las 22 empresas argentinas en la base de datos se distribuyen en una decena de distintos sectores, lo cual permite dedicar un capítulo completo a la comparación de los sistemas de evaluación de desempeño en Argentina y en el mundo.

Tamaños de empresa según su cantidad de empleados:

El foco de la base de datos son las grandes empresas, sin embargo se incluyen algunas de menos de 200 empleados. El porcentaje no supera el 20%, pero permite capturar el tratamiento que se le da a los programas de evaluación de desempeño fuera del ámbito de las grandes corporaciones. El capítulo VII muestra que el tamaño de las empresas no parece ser un factor determinante en el análisis.

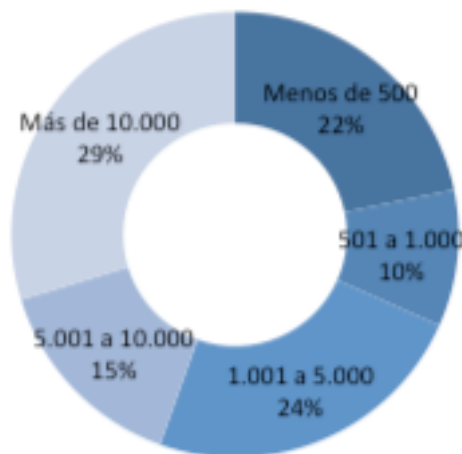


Figura 13 - Distribución de las empresas en la muestra por cantidad de empleados

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Tipos de empresa:⁵⁴

Por último, las empresas en la base de datos son predominantemente multinacionales, empresas privadas con operaciones en múltiples países. Pero esto no significa que no haya lugar para subconjuntos pequeños con otro tipo de actividad. Más de 100 empresas en total se declaran como empresas sin fines de lucro, más de 50 empresas son públicas, o directamente una agencia del gobierno de su país. Y más de 50 empresas en la muestra operan solamente en su país de registración, aunque comercien con el resto del mundo. Cabe señalar que la clasificación de las empresas proviene de los directivos de las mismas que han respondido a la encuesta de Mercer

⁵⁴ En el caso de los tipos de empresa en la muestra, una empresa puede identificarse como perteneciente a múltiples categorías, con lo cual el total de las categorías excede el cien por ciento.

con la que se construyó la base de datos, aunque no se detectan casos en los que las mismas alteren la uniformidad de criterio que surgiría de una clasificación centralizada.

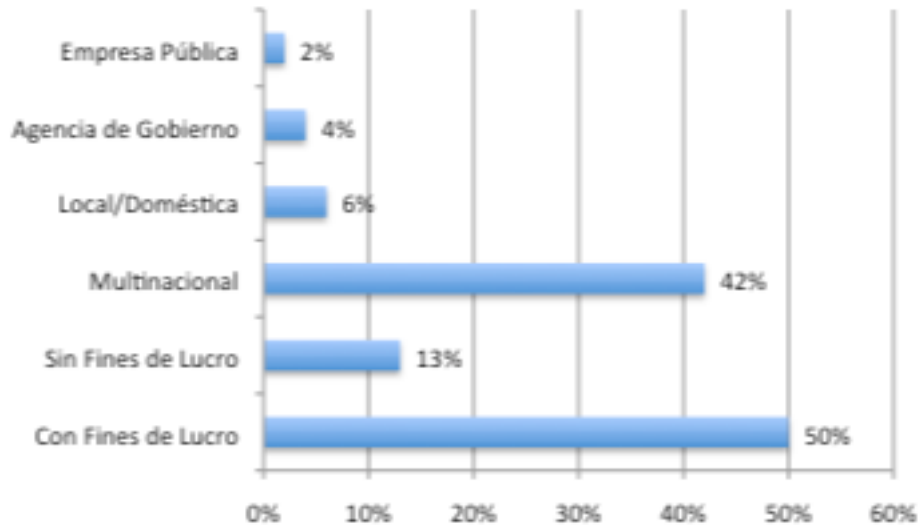


Figura 14 - Distribución de las empresas en la muestra por tipo

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Las preguntas en la base de datos merecen un comentario final.⁵⁵ Uno de los principales atractivos de la base de datos de Mercer lo proveen sus preguntas. Por un lado, combina preguntas abiertas, donde las empresas pueden seleccionar múltiples respuestas para caracterizar de mejor manera sus programas de evaluación de desempeño, con preguntas numéricas que permiten luego agrupar a las empresas en categorías según los valores provistos. Por el otro, se incluye un buen número de preguntas con respuesta en escala graduada, que permite obtener distribuciones de calificaciones de los distintos atributos de las evaluaciones.

Las preguntas cerradas y objetivas se entremezclan con preguntas que permiten capturar la variedad cultural que inevitablemente abunda en la base de datos. El resultado es de una enorme riqueza para el investigador, que puede trabajar con los datos en bruto, recombinándolos de múltiples modos para producir análisis en distintos niveles. Abordamos, pues, las preguntas de la investigación en los siguientes dos capítulos.

⁵⁵ El listado completo de preguntas se incluye en el apéndice D.

CAPÍTULO VII – Resultados de la Investigación – A Nivel Global

En este capítulo se presenta el cuerpo del análisis y se ensayan respuestas a todas las preguntas de la investigación. La pregunta primaria, que es el eje de la investigación, es si es efectivo evaluar el desempeño individual de los empleados en las empresas, y en caso afirmativo, de qué modo.

Para abordar la pregunta primaria, nos apoyamos en cuatro preguntas secundarias que forman la columna vertebral del trabajo de análisis y estructuran la respuesta de la pregunta primaria. Las cuatro preguntas secundarias son:

- ¿Qué es lo que evalúan las empresas en la actualidad cuando evalúan el desempeño de sus empleados?
- ¿Qué métodos se usan hoy para determinar el nivel de desempeño?
- ¿Qué hacen las empresas en la actualidad con los resultados de las evaluaciones de desempeño?
- ¿Qué identifican las empresas como debilidades en sus programas de evaluación de desempeño?

Las secciones VII.a. a VII.d. se dedican a analizar y desgranar cada pregunta secundaria, con una sección VII.e. final donde se aborda la pregunta central.

VII.a. ¿A qué desempeño se refieren las empresas? El ‘qué’

Lo primero que surge con claridad del análisis de los datos es que no existe en la actualidad un patrón del tipo de desempeño que las empresas miden cuando evalúan a sus empleados. Los programas de evaluación de desempeño de las empresas en la base de datos usan distintos componentes, y sólo unas pocas características son de uso verdaderamente universal.

Para ilustrar el análisis, se exhibe a continuación un gráfico que muestra la presencia promedio de un número de elementos típicos de los programas de evaluación de desempeño para las empresas en la base de datos. Además, se muestran máximos y mínimos de uso de cada elemento, tomando como unidad de agrupación los países de origen de las empresas. Dicho de otro modo, el mínimo muestra el promedio de uso en aquel lugar del mundo en que el elemento es menos usado, mientras que el máximo muestra el promedio de uso en aquel lugar del mundo en que el elemento es más usado.

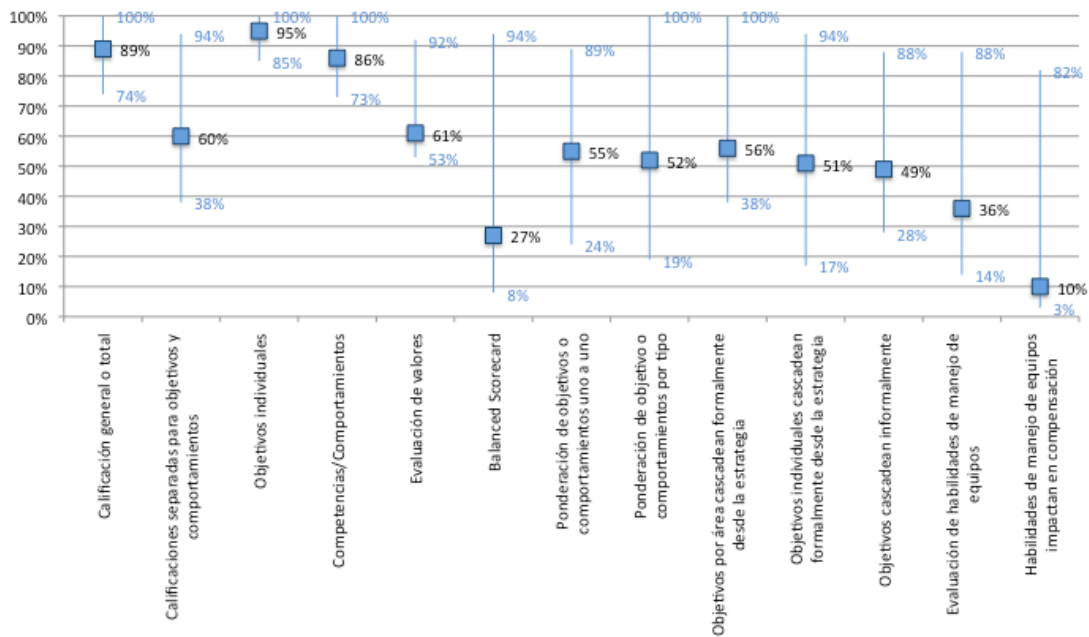


Figura 15 - Los elementos típicos de los programas de evaluación de desempeño y su uso en las empresas de la base de datos

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Puede distinguirse rápidamente del gráfico que hay tres elementos con presencia casi universal:

1. La calificación total o general de los empleados, usada por el 89% de las empresas, que refiere al hecho de que la mayoría de los sistemas de evaluación arrojan un resultado final, habitualmente una combinación de la evaluación de objetivos individuales de desempeño y la evaluación de competencias o comportamientos. Aún en este caso, hay países⁵⁶ en los que todavía una cuarta parte de las empresas no usan calificaciones totales, como indica el mínimo de 74% para este elemento.
2. Objetivos de desempeño individuales, que son usados prácticamente por la totalidad de las empresas en la muestra (95%).
3. Evaluación de comportamientos (86%), que refiere a las empresas que complementan la evaluación de objetivos concretos con una evaluación del modo mediante el cual se busca alcanzar esos objetivos, o a aquellas empresas que evalúan exclusivamente la forma de trabajar de sus empleados. Una vez

⁵⁶ El caso en particular en este punto es justamente Argentina (74%), que evaluaremos en detalle en el capítulo VIII. Los siguientes países con uso más bajo de calificaciones totales o generales son Alemania, Italia y Portugal, con un 82%.

más, nótese que hay países en los que más de un cuarto de las empresas todavía no usan la evaluación del comportamiento de sus empleados.⁵⁷

El resto de los elementos presenta un uso mucho más heterogéneo. Es muy llamativo que la mayoría de los elementos no son usados en promedio por la mitad de las empresas en la muestra. Los más notorios son la falta de traslado o cascadeo formal de los objetivos estratégicos de las empresas a los objetivos de las áreas que las componen (56%) y de los individuos que trabajan en ellas (51%). La ausencia de mecanismos para traducir la estrategia en objetivos individuales es una llamada de atención fuerte sobre la efectividad de los programas de evaluación de desempeño en el caso de las empresas que usan estos programas para mejorar sus resultados (ver más adelante la discusión en la sección VII.e.). Otra lectura posible que surge del análisis de datos es que hay empresas que usan mecanismos informales en lugar de mecanismos formales para el cascadeo de objetivos,⁵⁸ que puede verse razonablemente bien reflejado en el hecho de que responden afirmativamente sobre este elemento un 49% de las empresas. Pero en la práctica, la comunicación informal muchas veces significa que las empresas simplemente asumen que sus empleados comprenden cómo deben traducir los objetivos estratégicos de la empresa en objetivos propios, generando una brecha de comunicación que reduce las posibilidades de que todos los empleados orienten sus esfuerzos en una misma dirección y contribuyan al objetivo común.

Por último, hay un conjunto de elementos que claramente no son aún de uso masivo, y que revelan como mínimo una contradicción en el accionar de las empresas. Sólo un 36% de las empresas evalúan la calidad de sus gerentes como líderes de equipos, a pesar de que son innumerables los estudios que señalan que la relación de los empleados con su jefe son el principal determinante de la decisión de permanecer en un empleo o buscar uno nuevo.⁵⁹ Peor aún, sólo un 10% de las empresas impactan la remuneración de sus gerentes en función de su evaluación como líderes de equipos.

⁵⁷ En este caso se trata de las empresas de Reino Unido.

⁵⁸ Esto abre una nueva avenida de análisis respecto de la efectividad relativa de los dos enfoques (formal vs. informal), que excede el alcance del presente trabajo. Para una discusión sobre las diferencias entre mecanismos formales e informales, ver Klein, Bitzer y Schumann (2012).

⁵⁹ Tal vez por ser un tema remanido y popular, una suerte de hito folclórico del ámbito del trabajo en empresas, además de una vasta bibliografía académica, existen apariciones constantes de artículos en medios de divulgación que abordan esta temática. Se incluyen en la bibliografía de este trabajo algunos artículos de medios prestigiosos, ver Harvard Business Review (septiembre de 2016), o el artículo de Tom Gimble en Fortune (Gimble (2015, 11 de octubre)).

Estudiamos en detalle en el capítulo IV el impacto que tienen los líderes de equipo sobre la instrumentación y funcionamiento de los programas de evaluación de desempeño. Cabe destacar también que, a pesar de que los máximos para estos dos elementos lucen altos (88% y 82%, respectivamente), ambos corresponden a los países de Oriente Medio. No hay elementos en la base de datos para asumir un componente cultural en esta característica de los países árabes, pero si los retiramos de la muestra los máximos bajan drásticamente a 54% y 28% respectivamente (China, en ambos casos).

VII.b. Cómo miden desempeño las empresas. El ‘cómo’

Los primeros tres capítulos de este trabajo exploran la literatura sobre cómo se estructuran los programas de evaluación de desempeño y los ingredientes que se considera, desde un punto de vista académico, que favorecen su éxito. Esta sección se ocupa de ver, en el mundo real, qué eligen las empresas en la actualidad para medir la contribución de sus empleados y establecer comparaciones entre los mismos.

Ponemos foco en primer lugar en la batería de herramientas con las que se hace la medición del desempeño. Presentamos un gráfico similar al de la sección anterior, pero ahora mostramos un conjunto de herramientas de medición conocidas. Todas ellas han sido evaluadas en el Cuerpo Teórico.⁶⁰

⁶⁰ Se eliminaron de este gráfico las pocas empresas de Oriente Medio. Nuevamente contribuyen porcentajes de utilización anormalmente altos (entre 88% y 100% para cada categoría), distorsionando el gráfico. Se los menciona en esta nota al pie, ya sea como un *outlier* con un componente cultural particular, o con un problema de medición que no puede deducirse de la base de datos. Las conclusiones de esta sección no se ven alteradas por esta exclusión.

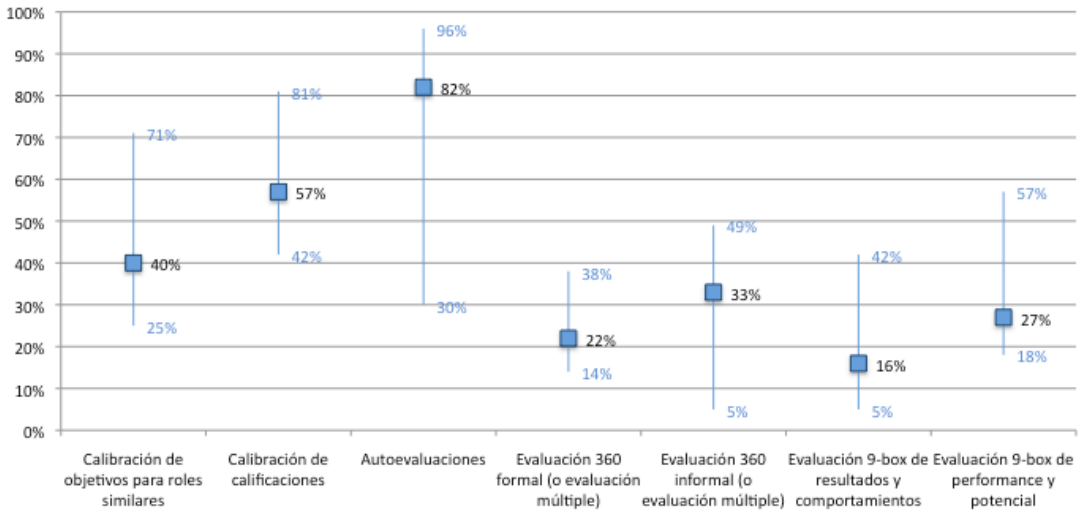


Figura 16 - Uso de herramientas de medición en las empresas de la muestra

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Un primer punto llamativo sobre el gráfico es que sólo las autoevaluaciones se encuentran realmente difundidas a escala global (las usan el 82% de las empresas), y aún en este caso hay países donde su utilización es todavía relativamente baja, como los casos de Italia (30%) y Alemania (50%).

Llama la atención también el hecho de que más de un 40% de las empresas en el mundo no calibran sus evaluaciones de desempeño. Esto es independiente del hecho de si se brinda o no al personal evaluado información relativa respecto de otros evaluados. Se supone que la calibración es un modo confiable de aumentar la precisión de las evaluaciones, pero un número significativo de empresas no reconoce sus virtudes, o posiblemente no justifica su costo, especialmente el costo en horas invertidas que requiere una calibración seria. Complementando este fenómeno, la calibración de objetivos se usa en un 40% de las empresas, lo cual plantea otra curiosidad: un número importante de empresas que calibran sus evaluaciones de desempeño, no calibran los objetivos sobre los cuales luego realizan la medición. La falta de calibración de objetivos inutiliza en parte la calibración de evaluaciones, dado que la comparación entre diferentes actividades requiere haber especificado desde un inicio con sumo cuidado un proceso para reflejar la contribución relativa esperada de cada una.

Las evaluaciones de 360° y las evaluaciones con múltiples evaluadores son otros medios populares para eliminar sesgos y capturar un mayor número de cualidades del

trabajo del evaluado. A pesar de sus virtudes, podemos ver que su uso, formal o informal, se mantiene en niveles relativamente bajos (22% y 33% de las empresas, respectivamente). En ninguno de los dos casos logra alcanzar, ni siquiera en los países donde se los usa con mayor asiduidad, al 50% de las empresas.⁶¹

El *9-box* tampoco es muy usado. Se trata de una herramienta bidimensional que se usa en dos formatos típicos. El primer formato compara el cumplimiento de objetivos con el modo en que fueron alcanzados, de manera de controlar los comportamientos que llevan a alcanzar los objetivos, y mitigar el problema de los empleados que no reparan en los medios de los que se valen para alcanzarlos. El segundo formato busca comparar el rendimiento presente con el potencial del empleado, de manera que la evaluación del trabajo presente pueda verse en un contexto más amplio, y se puedan identificar tanto problemas de rendimiento de empleados con un alto potencial de desarrollo, como picos de rendimiento de personas que no ofrecen un potencial tan promisorio.

En síntesis, las empresas no parecen invertir demasiado tiempo ni esfuerzo en el uso de herramientas consideradas útiles para obtener evaluaciones más precisas, indicando la escasa valoración que le asignan a la inversión en estas herramientas.

Una segunda vía de análisis que es de especial interés para este trabajo es la exploración que hacen las empresas de la posibilidad de abandonar el uso de escalas para evaluar el desempeño de sus empleados. Los resultados de la encuesta no dejan dudas: se está muy lejos todavía de popularizar el abandono del uso de calificaciones. La discusión presente parece inclinarse más por el número más adecuado de niveles en la escala de calificación, como muestra el siguiente gráfico.⁶²

⁶¹ Los países que hacen un mayor uso de las evaluaciones de 360° o de evaluaciones múltiples son India (38%), Corea del Sur (38%) y Argentina (37%) mediante evaluaciones formales, y Singapur (49%), China (46%) y Hong Kong (42%) mediante evaluaciones informales.

⁶² A pesar de que evaluamos la categoría de dos niveles como 'N/A', algunos países tienen empresas que usan una escala binaria, como Estados Unidos, Australia y Alemania. Estas escalas, de índole más cualitativo que cuantitativo, podrían contarse también como casos en los que no se busca 'graduar' la performance relativa de los empleados, sino solamente dar información indicativa del tipo 'alcanza/no alcanza' los objetivos.

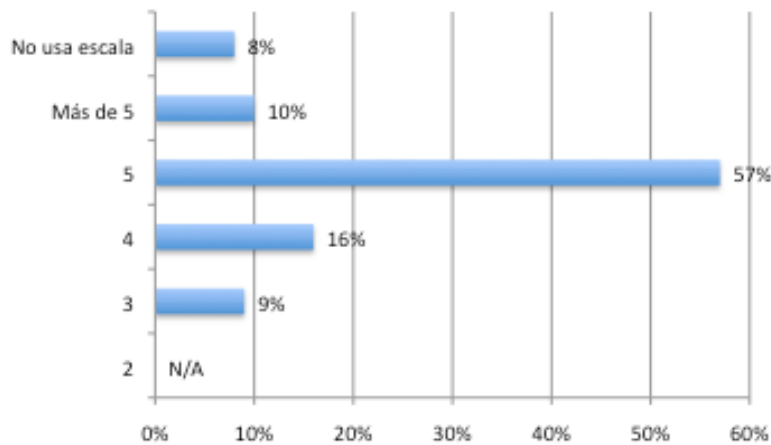


Figura 17 - Número de categorías de calificación en las escalas de evaluación de desempeño vs. la evaluación sin escalas

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

hasta que los evaluadores se familiarizan con la metodología seleccionada e internalizan el impacto que el programa tendrá sobre sus relaciones con las personas que tendrán que evaluar (podemos llamar a este aspecto el costado socio-cultural del problema), los resultados de las evaluaciones tienden a mostrar poca diferenciación en las evaluaciones de aquellos con *performance* muy alta y muy baja. Dependiendo del motivo por el cual la empresa implementa un programa de evaluación de desempeño en primer lugar, suele ser el caso que se pretende poder distinguir los extremos con suficiente claridad. A este efecto, las empresas introducen un número de herramientas y procesos que suelen tener efecto negativo sobre la motivación de los empleados. Para poder analizar el uso de estas herramientas y procesos, los presentamos primero mediante el siguiente gráfico:

Por último, una clásica fuente de problemas para las empresas cuando instauran un programa de evaluación de desempeño es que,

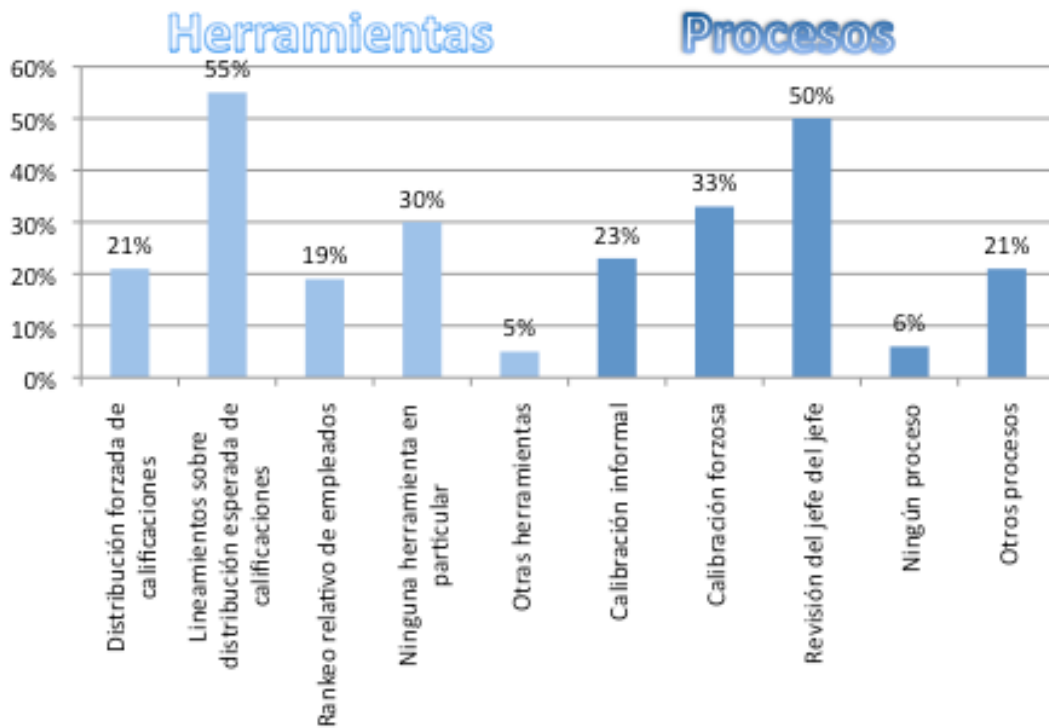


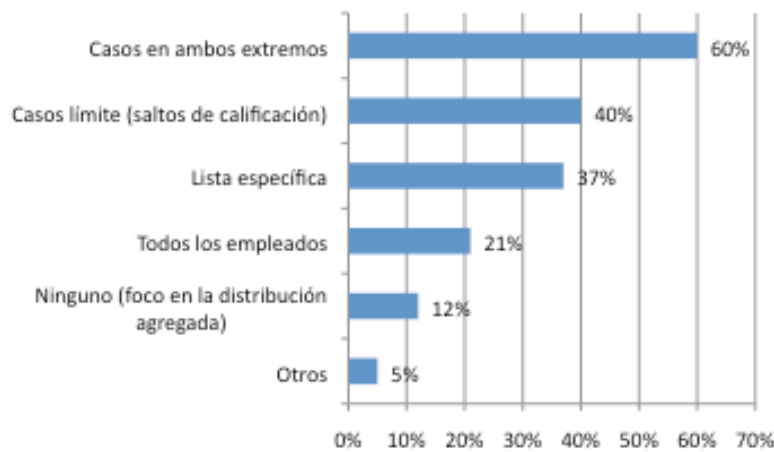
Figura 18 - Herramientas y procesos usados para diferenciar la performance entre empleados

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Podemos ver que la tendencia actual es dar mayor peso a herramientas no prescriptivas, como lo son los lineamientos generales que comunican muchas empresas respecto de la distribución esperada de las calificaciones de desempeño (55%). Esta versión ‘suavizada’ de la distribución forzada tiene dos ventajas fundamentales: desde el punto de vista del evaluado, se elimina la noción de que la calificación final de su desempeño está fuera de sus manos, y que su mejor esfuerzo no necesariamente lo acerca al resultado buscado. Desde el punto de vista del evaluador, le quita arbitrariedad al proceso y le devuelve la flexibilidad que asegura que puede evaluar a cada persona del modo que considera más justo, o más ajustado a la realidad. Aún así, sigue siendo el caso que un 40% de las empresas recurren a la distribución forzada (21%) o al ranqueo de sus evaluados (19%), dos prácticas con impacto negativo comprobado en la motivación.⁶³

⁶³ Para una discusión sobre los efectos negativos de estos sistemas de evaluación de desempeño, ver Moon *et al* (2016), Blume, Baldwin y Rubin (2009), García y Tor (2007) y Lam y Schaubroeck (1999). Existen también excelentes contribuciones no académicas, por ejemplo la de Lipman (2012), o Lawler III (2002).

Desde el punto de vista de los procesos, sigue siendo muy popular que la diferenciación se logre a partir de la revisión de las evaluaciones que hace el jefe del evaluador (50%). De este modo, cuando un evaluador nivela hacia el medio, evitando destacar a los evaluados que lo hacen mejor y peor, es su jefe quien lo fuerza a considerar las diferencias en el rendimiento de unos y otros y obtener una distribución más ajustada al rendimiento efectivamente logrado. La calibración en sus distintas formas es muy usada también (56% de las empresas, en total), y a continuación podemos ver qué usos se le da a este proceso en particular:



La figura 19 nos permite ver que la mayoría de las empresas usa sus sesiones de calibración para evaluar los mejores y peores desempeños (60%), y para evaluar aquellos casos que

Figura 19 - Qué casos discuten las empresas en las sesiones de calibración

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

están en los límites entre las categorías o niveles de calificación (40%). Ambos son ejercicios que ayudan a asegurar una correcta diferenciación entre evaluados.

Del mismo modo, la figura 20 nos permite entender qué es lo que se calibra en concreto durante las sesiones:

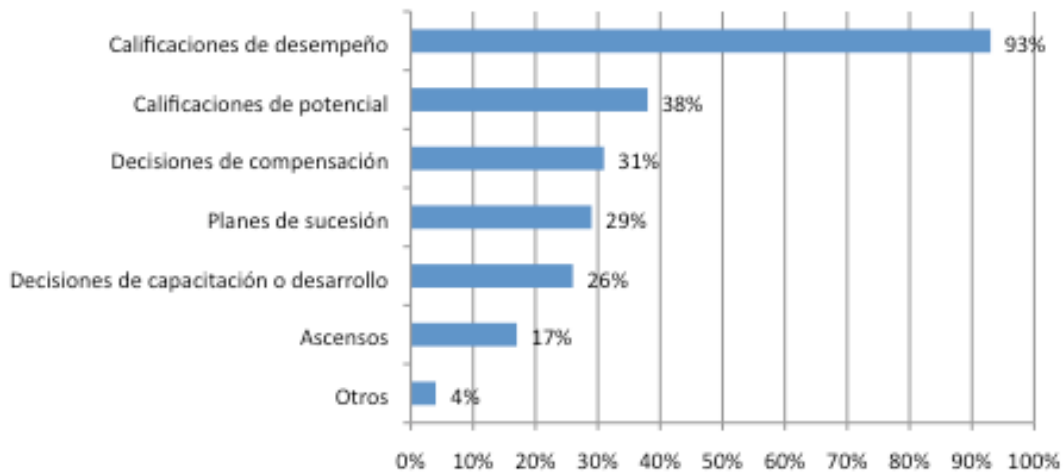


Figura 20 - Variables que discuten las empresas en las sesiones de calibración

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

No llama la atención que se calibren fundamentalmente las calificaciones, tanto de desempeño (93%) como de potencial (38%). Sí es notorio que un tercio de las empresas usa la oportunidad para mejorar sus planes de sucesión (29%) y una cuarta parte hace lo propio con sus decisiones de capacitación o desarrollo (26%). Esto nos muestra la versatilidad del proceso de calibración, y cómo una variedad de necesidades de las empresas, que exceden al mero ejercicio de evaluación de desempeño, se cuelan naturalmente en estas sesiones. Es importante considerar también que para muchas empresas el proceso de calibración es relativamente nuevo.⁶⁴

VII.c. Usando los resultados del proceso. El ‘para qué’

Luego de hacer pasar a sus evaluadores y evaluados por el proceso de evaluación de desempeño, las empresas tienen a su disposición un conjunto de información para alimentar su proceso de toma de decisiones. Esta sección se ocupa de analizar qué hacen con esa información y qué tipo de decisiones se toman en base a ella.

En primer lugar, encontramos que la inmensa mayoría de las empresas maneja alguna forma de remuneración por *performance*, y que prácticamente ninguna contempla la remuneración por potencial:

⁶⁴ Un 61% de las empresas en la base de datos sólo habían usado procesos de calibración en uno o dos ciclos anuales de evaluación de performance. Sólo un 24% de las empresas acumulan 5 o más años de experiencia en el uso de procesos de calibración.

Podemos decir que no hay excepciones a esta regla. En Portugal y España, que son los países dentro de la muestra donde las empresas menos vinculan la *performance* de los empleados y las decisiones de remuneración, los porcentajes de pago por *performance* son todavía muy altos (76% y 75%, respectivamente). Los países asiáticos son los más acérrimos propulsores del pago por *performance*, con porcentajes de aceptación

consistentemente por encima del 90% del total de las empresas. Curiosamente, son también los países asiáticos los que más incluyen en sus paquetes de remuneración el pago por potencial (21% de las empresas). Esto puede indicar una mayor necesidad de retención de talento, dado que la mayoría de las economías de la región son emergentes, o bien sostienen tasas de crecimiento excepcionalmente altas, como en el caso de China. Esta idea se sostiene al ver que Japón, la economía más madura de la región, sólo remunera el potencial en el 9% de sus empresas, cifra similar a la de las otras economías desarrolladas, mostrando que el promedio de sus vecinos asiáticos es todavía más alto si lo quitamos de la muestra.

Dado que la enorme mayoría de las empresas vincula los resultados de la evaluación de *performance* con la remuneración de sus empleados, sería esperable que este uso de la gestión de desempeño fuera muy visible en la base de datos. Pero aquí es donde se mezclan dos mundos, algo que puede verse con mayor claridad en el siguiente gráfico:

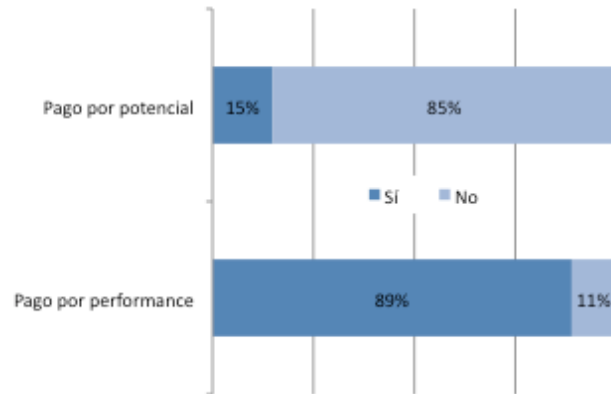


Figura 21 - Pago por performance y pago por potencial en el mundo

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

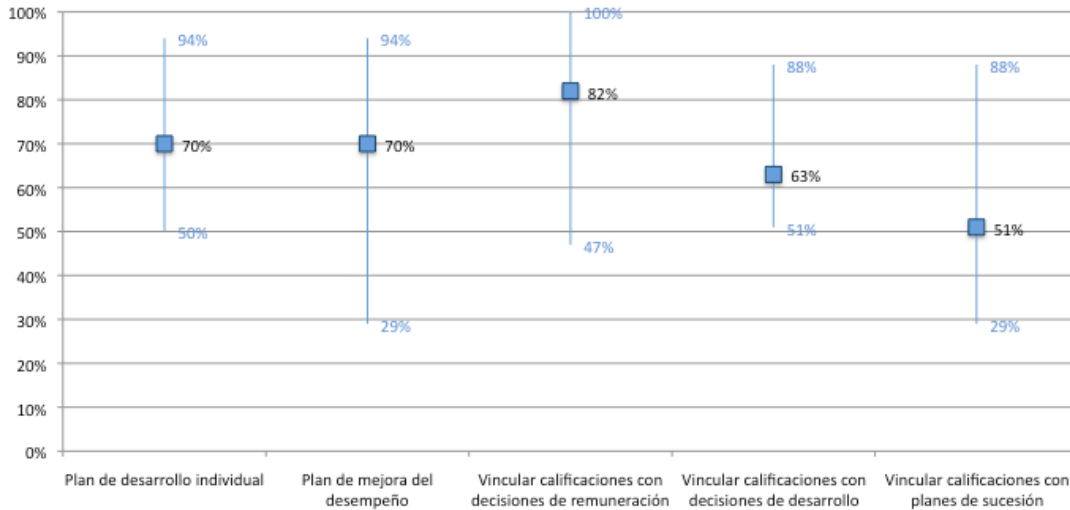


Figura 22 - Uso de los resultados de las evaluaciones de desempeño

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Efectivamente, un 82% de las empresas vincula los resultados de las evaluaciones de desempeño con la decisiones de remuneración, pero hay altos porcentajes de empresas que los vinculan también con una variedad de otros usos, en general vinculados con el desarrollo de los empleados y el soporte para mejorar el desempeño individual. Como hemos visto en las secciones I.a., V.b., y en todas las secciones del capítulo IV, las decisiones de remuneración sólo tienen un efecto de corto plazo sobre la motivación y la *performance* futura, mientras que las decisiones vinculadas con el desarrollo del empleado tienen un impacto mucho más alto. Como señalábamos en la sección IV.b., las empresas persisten en su afán de atacar múltiples objetivos con la misma herramienta, y es precisamente el hecho de que la herramienta sea reconocida como de uso múltiple por los empleados lo que termina por reducir su efecto total sobre la motivación y el esfuerzo por mejorar y alcanzar niveles altos de *performance* sostenidos en el tiempo.

Dentro del uso de las evaluaciones de desempeño para decisiones de remuneración, la forma de remuneración más frecuente que eligen las empresas es el aumento salarial por mérito (82% de las empresas), seguidos por la remuneración variable de corto plazo y los ajustes de la base salarial en relación a un *benchmark* de mercado (ambos usados por el 59% de las empresas). Cabe entonces preguntarse cuál es el objetivo principal que persiguen las empresas al remunerar a sus empleados en función de su *performance*. Podemos ver la importancia relativa de distintos motivos en el siguiente

gráfico, que muestra los objetivos más mencionados en primer, segundo y tercer lugar por las empresas como aquellos por los cuales eligen mantener esquemas de remuneración en función de la *performance*:

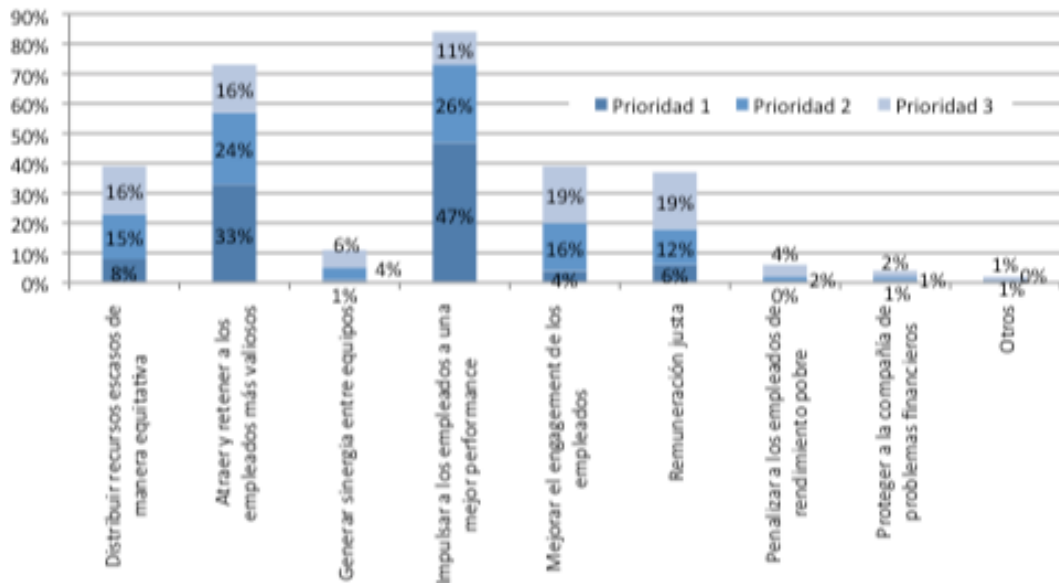


Figura 23 - Principales objetivos por los que las empresas pagan en función de la performance de sus empleados

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Y aquí queda clara la contradicción. A pesar de que sólo una pequeña fracción de los empleados privilegia las diferencias salariales y el dinero en general a la hora de elegir su empleo preferido, y que los incentivos monetarios sólo tienen un efecto de muy corto plazo sobre el esfuerzo que los empleados realizan por alcanzar y mantener altos niveles de *performance*, las empresas continúan eligiendo esta herramienta para intentar promover precisamente esos dos objetivos.

VII.d. Cuando las cosas no salen como se espera. El ‘por qué’

Hemos evaluado ya lo que las empresas nos dicen sobre su idea de qué es el desempeño, y a qué se refieren cuando hablan de desempeño, el tipo de herramientas y procesos que usan para medirlo, y qué hacen con los resultados de estas mediciones. Hemos asociado todos estos elementos con los conceptos discutidos en el cuerpo teórico, y señalado las prácticas que no ayudan a las empresas a sacar mayor provecho de sus programas de evaluación de desempeño. En esta sección ahondaremos en las

deficiencias estructurales de muchos de estos programas para entender por qué los resultados que se obtienen no son los esperados.

Volvemos en primer lugar sobre el último punto de la sección anterior: está claro que los empresarios continúan apostando a la remuneración por *performance*, a pesar de lo que opinan los académicos sobre el tema. Por supuesto, ningún empresario regala su dinero, de modo que es razonable imaginar que todos esperan obtener tanto una mejor *performance* de sus empleados, como un mejor nivel de retención de talento. ¿A qué atribuyen entonces las dificultades para poner a funcionar sus esquemas de remuneración por *performance* de forma exitosa? El siguiente gráfico nos permite ahondar en los tres principales motivos que aducen las empresas en nuestra base de datos:

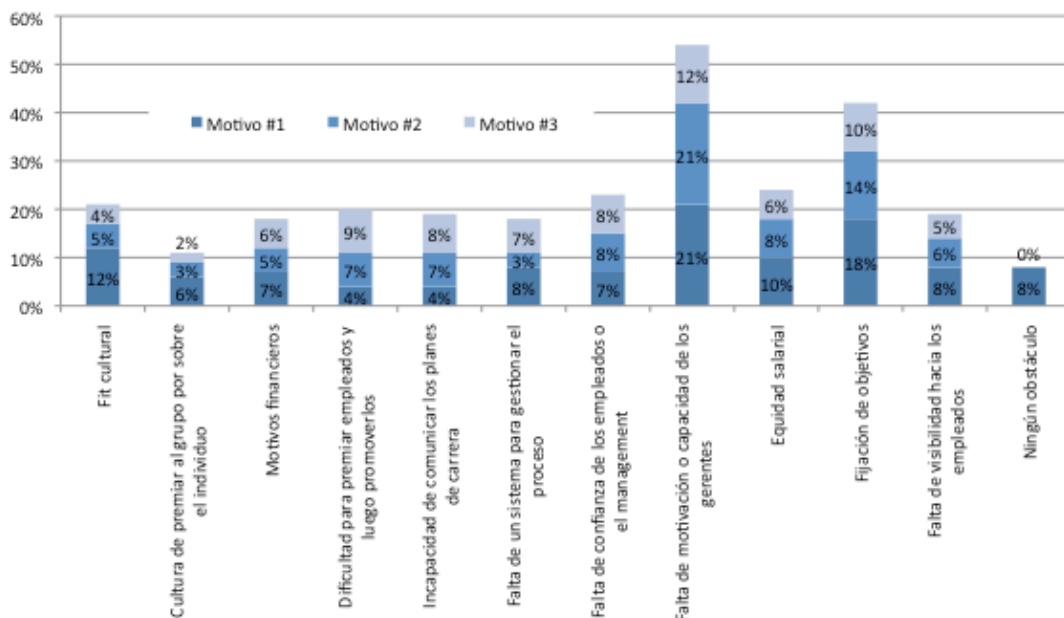


Figura 24 - Los tres principales obstáculos que encuentran las empresas para implementar sus políticas de remuneración por performance

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Lo que las empresas revelan a través de este gráfico es que sus esfuerzos por lograr una *performance* más alta de sus empleados y retener a los mejores talentos falla porque sus políticas de remuneración por *performance* se ven afectadas por dos factores clave: la incapacidad de los evaluadores (54%), y las fallas en la fijación de objetivos (42%), que son, en definitiva, prácticamente imposibles de separar de la

incapacidad de los evaluadores. Le siguen un número de otras variables con pesos entre 15% y 25%, muy lejos de los primeros dos motivos que aducen las empresas. El problema no distingue geografías, sólo en contadas excepciones se altera este orden.⁶⁵

Pero como ya habíamos visto en la figura 15 en la sección VII.a., estas mismas empresas no suelen evaluar las habilidades de sus gerentes en relación al proceso de evaluación de *performance*, y aún cuando lo hacen, no impactan la remuneración de sus evaluadores en función de estas habilidades (o más bien la ausencia de ellas). Tenemos aquí nuevamente una contradicción manifiesta, donde las empresas fallan en fijar incentivos a sus gerentes, para luego reconocer que son sus gerentes el principal obstáculo para el éxito del principal objetivo de sus programas de evaluación de desempeño, que es la remuneración por *performance*.

Para hacer foco en la percepción de las empresas sobre las virtudes y defectos de sus gerentes, podemos ayudarnos con el siguiente gráfico:

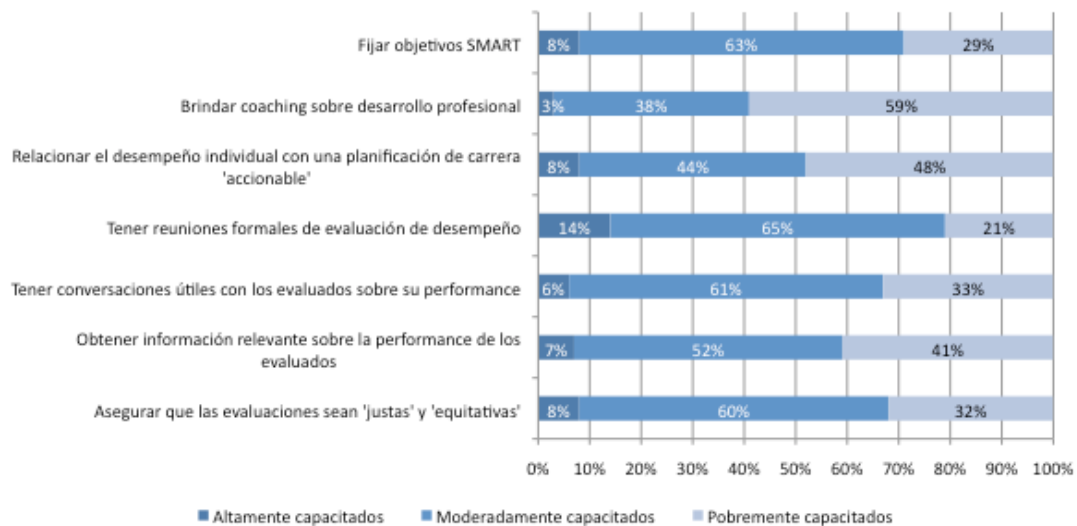


Figura 25 - Evaluación de las habilidades de los gerentes para las distintas actividades relacionadas con la evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Podemos ver que las empresas sólo consideran que cuentan con gerentes altamente capacitados para este rol clave en contadas ocasiones. Los resultados son levemente más altos en Europa y más bajos en América, pero el patrón se mantiene. Los porcentajes de gerentes con capacidades pobres es alarmante, y por supuesto hay

⁶⁵ En Oriente Medio se lista como primer motivo la falta de confianza (59%) y en segundo y tercer lugar la fijación de objetivos (42%) y la incapacidad gerencial (36%). Suiza sigue un patrón similar. En España el segundo motivo es la falta de visibilidad que los empleados tienen de las decisiones de pago por performance (40%), detrás de la fijación de objetivos (45%).

grados y matices dentro de las mayorías que ocupan el escalón intermedio, con capacidades aceptables.

Las empresas reconocen este déficit, e invierten activamente para revertirlo. Para ello, ponen a disposición de evaluadores y evaluados una batería de recursos que apuntan a facilitar el proceso y mejorar las habilidades de ambas partes. Resumimos a continuación los principales recursos disponibles y su uso en el mundo:

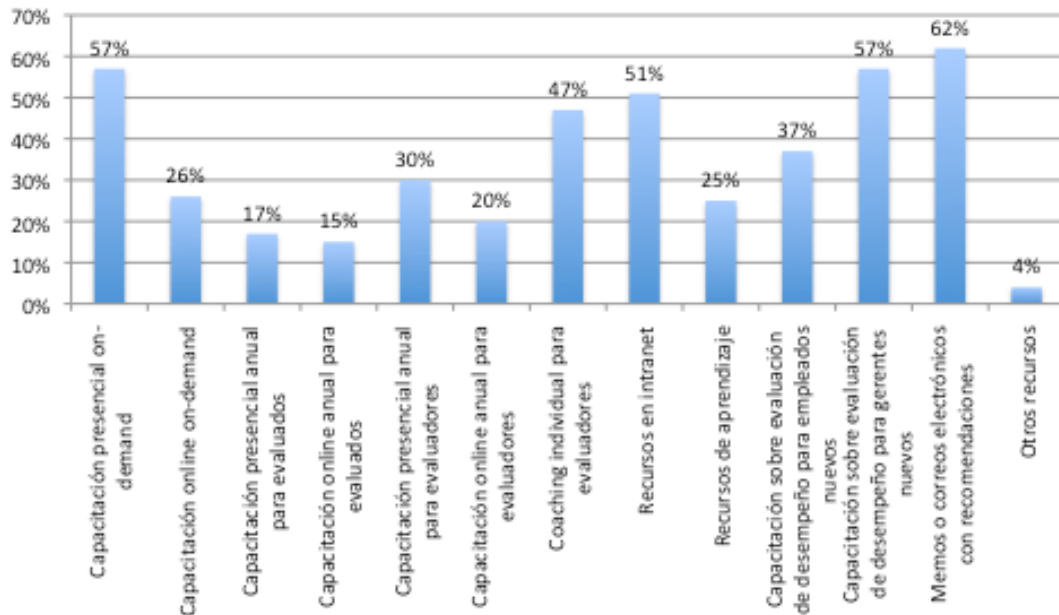


Figura 26 - Recursos para mejorar las habilidades de gestión del desempeño y su uso en el mundo

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Se puede apreciar que las empresas hacen su mayor esfuerzo de capacitación cuando incorporan a nuevos gerentes (57%), el cual toma habitualmente la forma de una pequeña inducción al tema de gestión de desempeño. Difícilmente logre desarrollar ningún hábito nuevo y duradero en gerentes que no acumulaban ya experiencia en la materia. Las tareas de sostenimiento son llevadas a cabo fundamentalmente mediante el medio más económico disponible: la reiteración de conceptos y *tips* a través de correo electrónico (62%), aunque también hay habitualmente personal a disposición para atender dudas y necesidades puntuales de los gerentes (57%), rol que desempeñan en la mayoría de los casos las gerencias de Recursos Humanos de las empresas. Un signo positivo es que las empresas se han ido alejando progresivamente de las capacitaciones anuales obligatorias (tanto para evaluadores como evaluados), una práctica costosa de impacto muy limitado, en favor de formas de comunicación

ad hoc y sin frecuencia fija, que brindan flexibilidad y permiten especialmente a los evaluadores obtener asistencia y apoyo en el momento que lo necesitan.

¿Qué es razonable esperar de esta inversión en capacitación? Las empresas tienen opinión formada sobre las habilidades de los evaluadores con mayor impacto positivo sobre la *performance* de los evaluados. Se inclinan principalmente por una mejor capacidad de tener conversaciones francas sobre el desempeño de los empleados, que agreguen valor. Una curiosidad es que las empresas en general descreen del valor de las reuniones formales de *feedback*, a pesar de que la enorme mayoría continúa requiriéndolas en la práctica. Listamos a continuación la totalidad de las respuestas en un gráfico que permite apreciar la dispersión de opiniones:

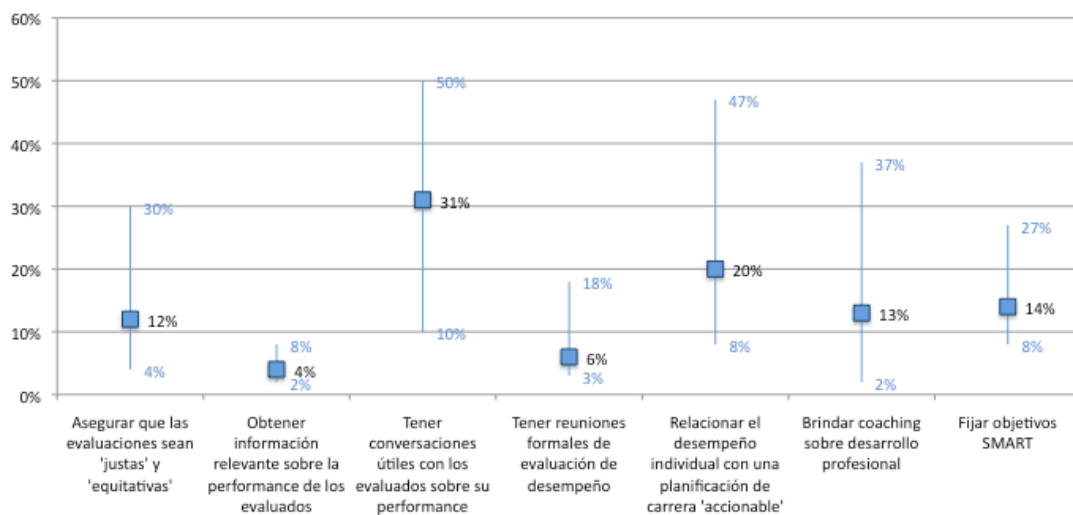


Figura 27 - Percepción del impacto de la mejora de las distintas habilidades de los evaluadores sobre la performance de la empresa en su conjunto

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Las empresas no piensan que la mejora de ninguna de las habilidades en particular tenga un impacto masivo sobre la *performance* de la empresa. Por el contrario, el gráfico transmite una visión más lúgubre: excepto por las conversaciones francas y abiertas, ninguna habilidad que se mejore producirá un impacto palpable. Por supuesto, no hay consenso en esta mirada, y las empresas tienen sus propias opiniones, con marcadas variaciones por geografía.⁶⁶

⁶⁶ Mencionamos aquí algunos casos salientes. En Hong Kong, el *coaching* (37%) se valora por sobre todas las demás habilidades en relación a su impacto esperado, igual que en Europa del Este (35%). En India, España y Oriente Medio, se valora la capacidad de definir objetivos SMART por sobre otras alternativas (27%, 25% y 24%, respectivamente). En Portugal y Alemania las empresas se inclinan por

Pasamos ahora a ocuparnos de otro aspecto central del funcionamiento de los programas de gestión de desempeño en general, y de las evaluaciones de desempeño en particular: el involucramiento de los ejecutivos y del CEO puntualmente, y cómo las evaluaciones de su propio desempeño repercuten sobre el resto de la organización. Las señales que los ejecutivos transmiten al resto de la empresa son clave para cualquier dimensión del funcionamiento de las mismas que se pretenda evaluar, y por supuesto esto no es distinto para las evaluaciones de desempeño. Tanto en su rol de evaluadores como de evaluados, los ejecutivos comunican de formas directas e indirectas su apoyo al programa y su confianza en el mismo y en sus resultados. Tomamos en primer lugar entonces una medida de las formas en las que los ejecutivos han demostrado compromiso con los programas en las empresas de nuestra base de datos:

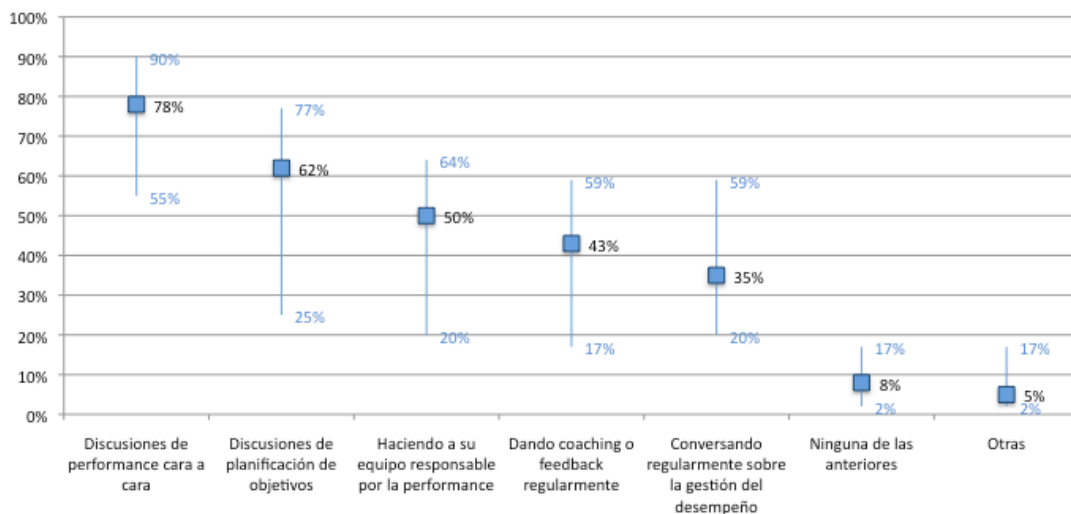


Figura 28 - Formas en las que los ejecutivos de las empresas se comprometen con las actividades de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Es una práctica habitual de los ejecutivos en todo el mundo tener conversaciones sobre la *performance* de sus reportes directos cara a cara, que es un modo de liderar con el ejemplo, especialmente efectiva para generar en sus reportes directos, que también son evaluadores, una actitud de mayor aprecio y compromiso con el proceso. Dicho esto, todavía existen países en los que la mitad de los ejecutivos no llevan adelante este tipo de actividad, como es el caso de Italia.

la capacidad de los gerentes de vincular el desempeño individual con los planes de carrera de sus evaluados (47% y 36%, respectivamente).

En cuanto a la planificación de objetivos, podemos ver que prácticamente un 40% de los ejecutivos no se involucra en este proceso, fenómeno que sin duda explica en parte la pobreza que después observan en sus gerentes en esta actividad, y la desconexión general que muchas empresas declaran cuando notan que sus empleados no conocen la estrategia de la empresa y no logran ver con claridad cómo sus objetivos individuales se relacionan con esta. Hay países donde la falta de involucramiento es muy llamativa, como los casos de Italia nuevamente (25%) y Portugal (35%).

Los ejecutivos que hacen a sus equipos responsables por el desempeño del equipo suelen contribuir de buena manera al sostenimiento de la *performance* de la empresa. Sin embargo, notamos que sólo la mitad de los ejecutivos toma esta actitud, y hay países como Italia (20%) y Argentina (26%) donde el involucramiento es ostensiblemente bajo.

De allí en más todo es barranca abajo, y la mayoría de los ejecutivos no se ocupa de dar *coaching* o *feedback* regularmente, ni de tener conversaciones regulares sobre el desempeño de su gente.

¿Y qué ocurre con la evaluación de desempeño de los propios ejecutivos? Comencemos el análisis por la cabeza de la empresa, por el propio CEO. ¿Es común que se evalúe su desempeño? ¿Cómo se lo evalúa, y quiénes llevan a cabo su evaluación? Una combinación de piezas de información en la base de datos permite construir el siguiente análisis:

Si bien un alto porcentaje (44%) de CEOs en el mundo están sujetos a un proceso formal de revisión de su desempeño, existe un número llamativo de respuestas indefinidas. Puesto de otro modo, sólo el 16% de las empresas en la base de datos han confirmado que sus CEOs no están sujetos a un proceso formal de evaluación de desempeño.

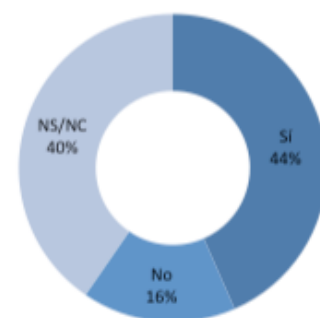


Figura 29 - ¿Existe un proceso formal de evaluación del CEO?

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Dentro del 44% que pasa por un proceso de evaluación, investigamos los componentes que se repiten con mayor

frecuencia. El resultado muestra que a los CEOs se los evalúa fundamentalmente por su impacto operativo (60%), es decir, por su capacidad de lograr que ‘las cosas ocurran’. También se los mide por sus cualidades de liderazgo (47%), y en menor grado por otros aspectos de su gestión, como el manejo de grupos de interés, su

propio desarrollo o su capacidad de formar a su sucesor. Resumimos los resultados en el siguiente gráfico:

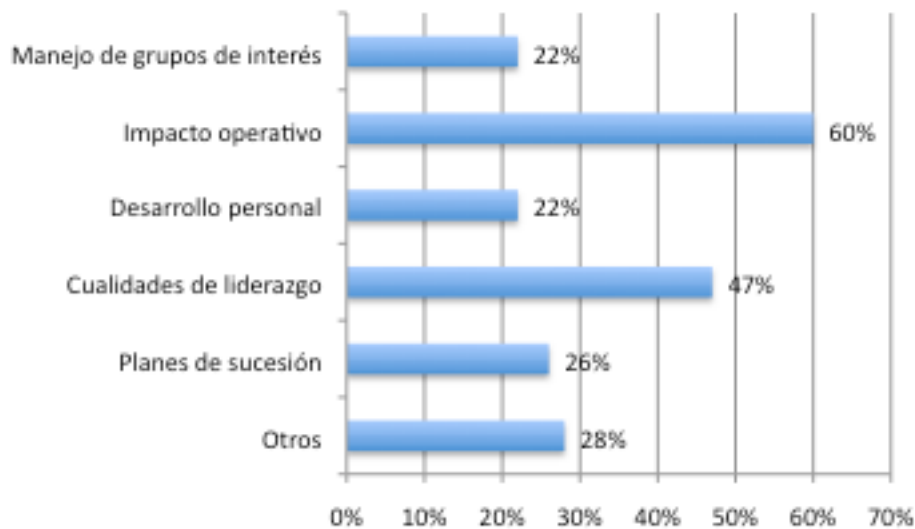


Figura 30 - Cómo se mide la performance de un CEO

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Por último, tabulamos también a los actores que suelen estar involucrados en la evaluación de la *performance* del CEO, que incluye tanto al Directorio como a los reportes directos del CEO y, en aquellas geografías en las que es práctica habitual operar un Comité de Compensación, al propio comité.

No deja de llamar la atención el alto porcentaje de CEOs que autoevalúa su gestión (27%). Tanto si esto es requerido por el propio Directorio que después formaliza su evaluación final, como si es el CEO quien presenta el balance final de su gestión, la cifra es alta. Por cada dos CEOs que autoevalúan su gestión, sólo uno es evaluado por sus



Figura 31 - Quiénes evalúan a los CEOs

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

reportes directos, por ejemplo.⁶⁷

Si pasamos ahora al resto de los ejecutivos de la empresa, el análisis relevante pasa por determinar hasta qué punto son evaluados en primer lugar, y en segundo lugar si su evaluación difiere de la del resto de los empleados.

Como sugiere la figura 33, más de la mitad de las empresas emplean un esquema distinto para sus ejecutivos que para el resto de sus empleados.⁶⁸ La figura 32 lista las principales diferencias que incorporan las evaluaciones de desempeño de los ejecutivos. Como puede verse, el proceso de evaluación que se sigue es la principal diferencia (55%), dado que el proceso para ejecutivos sigue habitualmente una estructura más sencilla y el tipo de métricas que se aplican son mucho más generales y más relacionadas con la marcha del

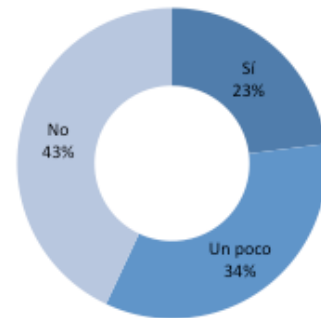


Figura 33 - ¿Existen diferencias en el diseño de la evaluación de performance de los ejecutivos y del resto de los empleados?

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

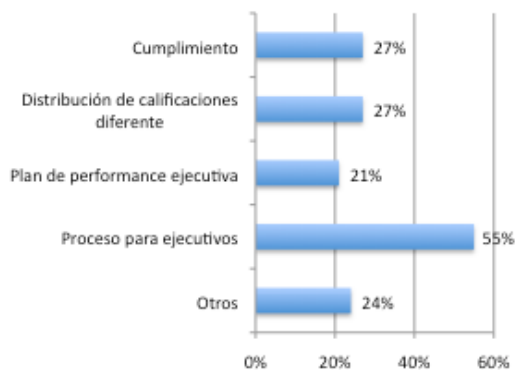


Figura 32 - Diferencias de los procesos de evaluación de desempeño aplicados a ejecutivos

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

negocio. Se listan también las condiciones más mensurables y objetivas de cumplimiento (27%), el uso de otras escalas de medición (como por ejemplo el uso de *balanced scorecards*, 27%) y la existencia de planes especiales en el caso de ejecutivos (21%), pero también es cierto

que la base de datos no permite analizar los resultados con mayor granularidad y nos encontramos entonces con que un 24% de las empresas emplean también otras

⁶⁷ Hay dos comentarios relevantes que cabe hacer según la geografía. La alta incidencia de la categoría ‘Otros’ en el total de respuestas muestra que no hemos podido lograr suficiente granularidad en el análisis, y que hay países en los que simplemente las empresas evalúan de otros modos a sus CEOs. Hay muchos países donde la categoría ‘Otros’ alcanza valores superiores al 40%: América Latina en general, Oriente Medio, Alemania, España, Italia y Suiza. También es destacable el caso de Japón, pero por otros motivos: es el único país donde la evaluación del Directorio y la de los reportes directos tiene la misma presencia (38% en ambos casos).

⁶⁸ Los países en los que menos diferencia se introduce entre el modo de evaluar a sus ejecutivos y al resto de los empleados son Corea del Sur y Suiza, donde 59% y 58% de las empresas, respectivamente, evalúan a unos y otros de un mismo modo.

de las variaciones entre empresas de distintos países, son notorios los casos de Italia y Suiza, en los que las diferencias de proceso explican solamente la situación del 20% de sus empresas. También son destacables los casos de Hong Kong y Singapur en Asia, donde las condiciones de cumplimiento y los planes de *performance* ejecutiva, respectivamente, prácticamente no se usan, con sólo un 11% y 5% de las empresas en cada país haciendo uso del atributo correspondiente.

A pesar de que muchas empresas evalúan de modo diferente a sus ejecutivos y al resto de sus empleados, no hacen la misma distinción entre sus unidades de negocios. Sólo un 4% de las empresas en la base de datos declara usar prácticas distintas para evaluar la *performance* de sus empleados según la unidad de negocio en la que se encuentren, mientras que para el 75% de las empresas las prácticas son idénticas a lo ancho de la entidad.

La experiencia cambia entre países en el caso de las empresas multinacionales, que tendrían eficiencias de costos si pudiesen operar un mismo modelo en todo el mundo. Si bien instrumentan programas con los mismos componentes en todos los países en los que operan, tanto restricciones legales como sus propias necesidades comerciales hacen que varíen algunos factores de país en país. Dos ejemplos típicos son el manejo que se hace de los empleados con desempeño pobre, y el énfasis que puede ponerse sobre la distribución esperada de las calificaciones. Sólo un 44% de las empresas en la muestra logra mantener políticas similares en todo el mundo, mientras que el 47% de las empresas declara que requiere adaptaciones a su modelo de un país a otro por requerimientos legales.

Nos queda un último talón de Aquiles por analizar. Las empresas no pueden gestionar lo que no miden, con lo cual es de suma importancia entender de qué modo monitorean la efectividad de sus programas de evaluación de *performance*. Las métricas concretas que eligen monitorear periódicamente son las que inciden de modo más directo sobre su capacidad de diagnosticar la salud del programa, entender sus problemas de funcionamiento e introducir modificaciones si fuera necesario. Sería de esperar que las métricas sean consistentes con responder a la pregunta básica: “¿estamos alcanzando el objetivo por el cual tenemos un programa de evaluación de desempeño?”. Para analizar el trabajo de medición de las empresas, intentamos ser abarcativos. En la figura 34 puede verse que incorporamos categorías hasta reducir la categoría ‘Otros’ a tan sólo un 3% del total de las respuestas en el mundo. Del mismo

modo, incluimos una categoría ‘Ninguna de las anteriores’, que mide sólo un 10% sobre un total de más de mil empresas. El resto de la muestra expresó que usa, en distinto grado, un conjunto de 17 métricas básicas. El análisis de estas métricas concluye esta sección del trabajo.

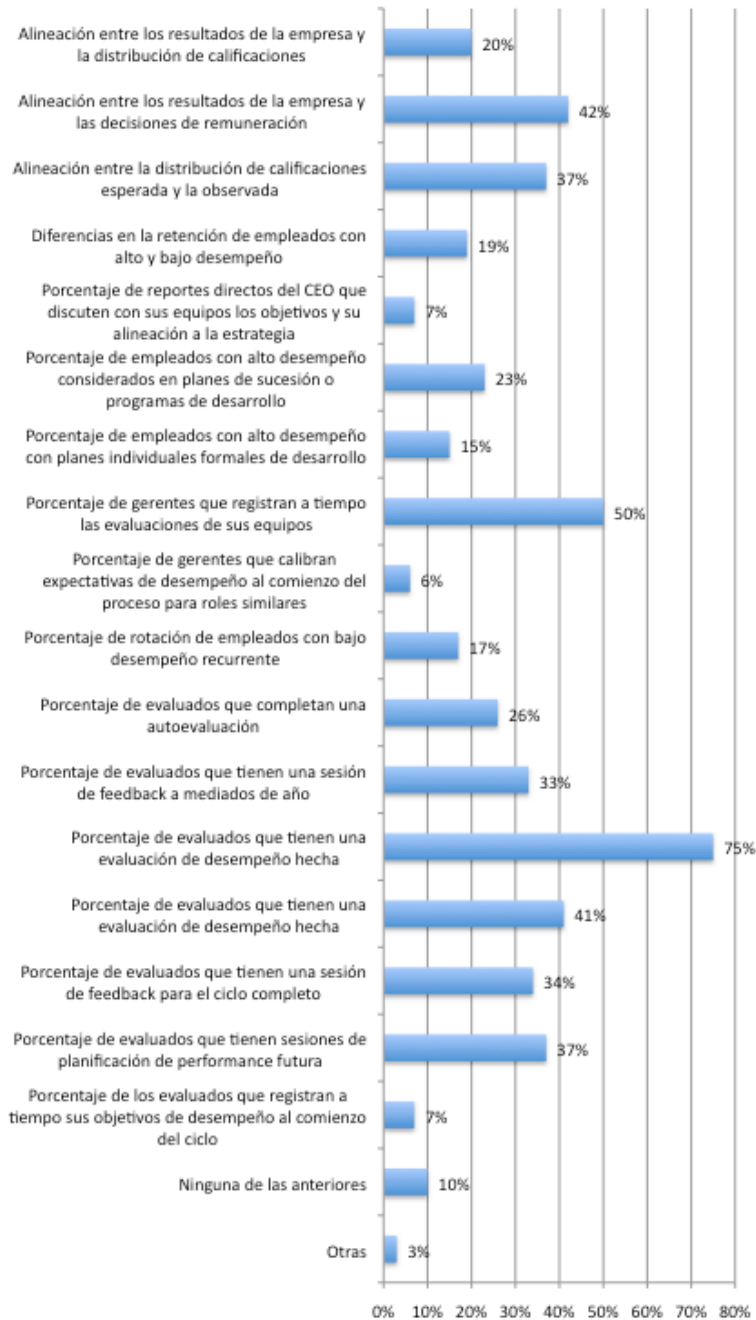


Figura 34 - Métricas usadas por las empresas para monitorear la efectividad de sus programas de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

En primer lugar, notamos el uso extendido de métricas de cumplimiento. Las empresas buscan evaluar el uso de las partes del programa. El ejemplo más básico es la existencia de la evaluación de desempeño en sí misma, que es la métrica más usada (75%). Pero rápidamente sorprende el uso comparativamente menor de métricas asociadas a los resultados buscados a través del programa. El hecho de que predominen las métricas de cumplimiento por sobre preguntas básicas como las diferencias en la retención de empleados con alto o bajo desempeño (19%), o la creación de planes de desarrollo para los empleados de más alto desempeño (15%), es al menos paradójico.

Dados los bajos porcentajes que muestra el gráfico, que el 42% de las empresas monitoree que las calificaciones y la remuneración estén alineadas parece alentador, pero lo es menos si recordamos que el 89% de las empresas trabaja con esquemas de remuneración por *performance* (ver sección VII.c., figura 21). Es llamativo que más de la mitad de las empresas que remuneran el alto desempeño lo hacen sin medir la relación entre las calificaciones y la compensación.

Del mismo modo, es cuestionable que, con una opinión tan baja de la calidad del trabajo de los gerentes en la gestión del desempeño, las empresas se limiten a monitorear solamente el cumplimiento de los pasos formales del proceso, en lugar de la calidad del mismo. Sólo el 6% de las empresas miden el trabajo preliminar que hacen los gerentes para calibrar entre sí las expectativas de *performance* de los miembros de sus equipos que realizan tareas similares, que es una actividad crítica tanto para fijar correctamente los objetivos de desempeño, como para alimentar correctamente las sesiones de calibración que luego se tienen durante el año. Y tal vez más importante aún: es crítico porque envía a los evaluados la señal de que no existen en la empresa mecanismos para establecer comparaciones que tienen sentido, y que su trabajo no intenta ser evaluado con algún grado de objetividad.

Por último, es imposible soslayar el rol fundamental que los evaluados le asignan a su propio desarrollo dentro de la empresa. A pesar de que muchos programas de desempeño incorporan el desarrollo de los empleados como una de sus áreas de foco y uno de sus usos, como vimos en la sección VII.b., está claro que menos de una cuarta parte de las empresas mide explícitamente que las evaluaciones de desempeño se traduzcan luego en planes de desarrollo para los evaluados con mejor desempeño

(sólo un 23% de las empresas los consideran para programas de desarrollo y un magro 15% verifica que tengan planes individuales de desarrollo).

VII.e. Las empresas frente al espejo: una imagen incómoda

Ahora resumimos el cuadro de situación parando a las empresas frente al espejo. El análisis precedente no es muy halagüeño, los programas de evaluación de desempeño presentan todo tipo de problemas prácticos y de implementación:

- las empresas no siempre logran traducir sus estrategias de negocios en objetivos individuales que sus empleados puedan entender;
- los empresarios piensan que sus gerentes no tienen las habilidades necesarias para lograr una mejor gestión del desempeño, que resulte en una mejora de los resultados del negocio. Sin embargo, eligen no medir el fenómeno y no afectar la remuneración de sus gerentes en función de su contribución en este rubro. Por el contrario, invierten en herramientas de capacitación que no logran revertir la situación;
- aunque insisten en medir el desempeño individual, muchas empresas no usan herramientas de calibración, introduciendo distorsiones y sesgos que minan la confianza de los evaluados en el proceso;
- las empresas que han decidido innovar, eliminando las escalas de calificación, no llegan aún a un 10% del total, y el proceso es aún incipiente en el mundo;
- los esfuerzos de las empresas por diferenciar el desempeño individual las ha llevado a introducir herramientas (como la escala forzada) que atentan contra la motivación de los evaluados;
- los empresarios insisten en usar las evaluaciones de desempeño principalmente para tomar decisiones de remuneración, ignorando a los académicos que argumentan que este tipo de incentivo es de muy corto efecto. Además, culpan a sus gerentes por las deficiencias en la instrumentación de estos esquemas;
- muchos ejecutivos no lideran con el ejemplo, reduciendo también las chances de éxito de los programas de evaluación de desempeño. Un ejemplo contundente es la falta de planificación de objetivos. El hecho de que, además, sean evaluados en muchos casos con una vara distinta al resto de los empleados, no ayuda a generar confianza;

- por último, la mayoría de las empresas toma métricas muy limitadas del funcionamiento de sus programas de evaluación de desempeño, que no les permite juzgar si el programa cumple o no sus objetivos.

Cerramos entonces este capítulo mostrando la alta rotación que tienen los programas de evaluación de desempeño en el mundo, el alcance relativamente amplio que tienen dentro de las empresas (y por ende, su amplio impacto en las percepciones de los empleados), y el estado de insatisfacción que muestran los empresarios con los resultados de sus inversiones en este rubro.

La mayoría de las empresas han tenido programas de evaluación de desempeño de forma ininterrumpida durante todo el presente siglo. Pero el surgimiento de mejores prácticas, la innovación, o simplemente los problemas que han tenido y el resultado de mucha prueba y error, han llevado a que la mayoría de las empresas introduzcan modificaciones

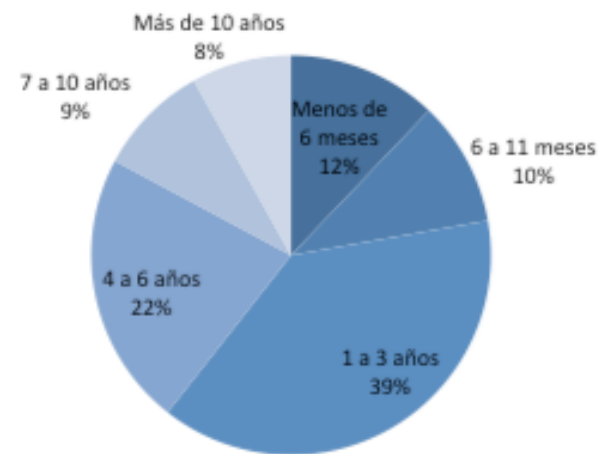


Figura 35 - Vigencia de los programas de evaluación de desempeño en la actualidad

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

a estos programas con frecuencia. La figura 35 muestra la antigüedad de los programas vigentes para todas las empresas en nuestra base de datos. Podemos ver que seis de cada diez programas tienen menos de cuatro años de antigüedad desde la última vez que fueron modificados. Se puede apreciar fácilmente la dificultad que encuentran las empresas para dar con un programa a su medida, o para implementar

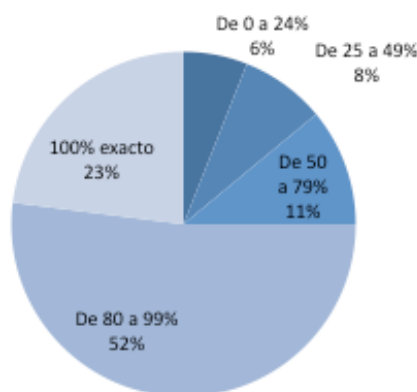


Figura 36 - Porcentaje de los empleados de las empresas que fue evaluado en 2013

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

un programa y que funcione de acuerdo a lo esperado.

Al mismo tiempo, estos programas son masivos, impactando a una gran proporción de los empleados en el mundo, como muestra la figura 36. Tres de cada cuatro empresas evalúa masivamente a sus empleados, entendiendo por masiva a la evaluación de un 80% o más del total

de los empleados de las mismas. Con este nivel de cobertura, sin duda la percepción de los empleados sobre el programa de evaluación de desempeño deja una huella profunda en el ADN de la empresa. Desde el punto de vista del empresario, también puede decirse que, si estos programas tuvieran un impacto visible sobre la *performance* de la compañía, con un alcance de más del 80% de su fuerza laboral, el impacto debería ser muy fácil de identificar. Pero ese no es el resultado que encontramos. Por el contrario, estas son las estadísticas más recientes de satisfacción de las empresas con sus programas de evaluación de desempeño:

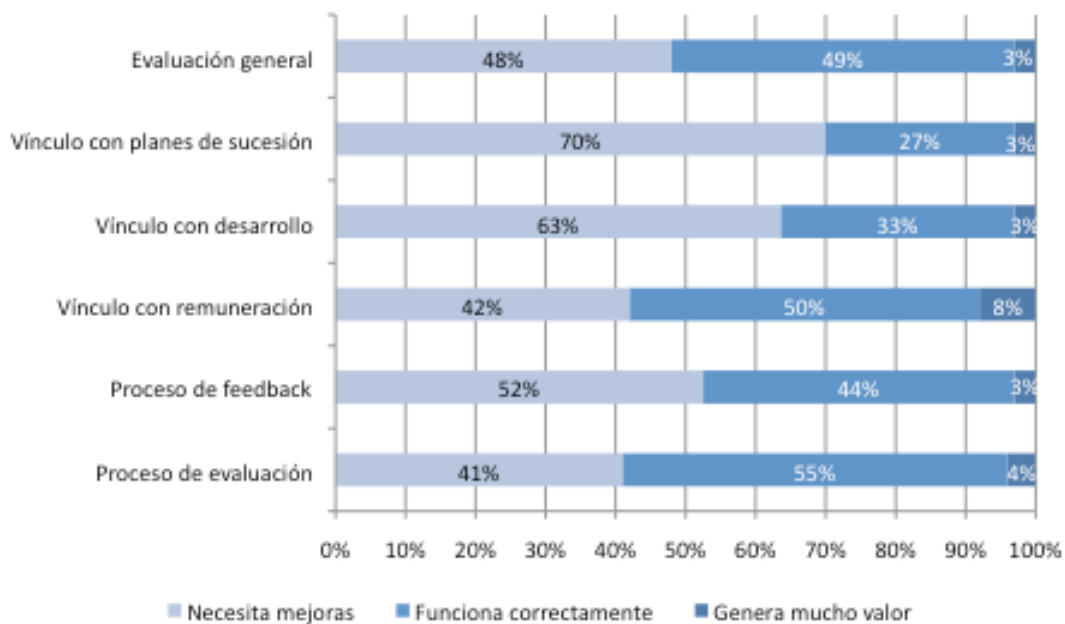


Figura 37 - Evaluación de la efectividad del enfoque de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

El resultado tiene dos lecturas posibles, dado que es un hecho que sólo un 3% de las empresas en la base de datos considera que su esquema en funcionamiento agrega mucho valor. Se puede optar por ver el vaso medio lleno, y considerar que la mitad de las empresas creen que su esquema funciona de forma razonable, aunque con excepciones en algunos rubros como los relacionados con planes de sucesión y temas de desarrollo. O bien se puede optar por ver el vaso medio vacío, y reconocer que la mitad de las empresas en el mundo consideran que deberían hacer cambios, y que los problemas se evidencian en cualquiera de los rubros que uno mire. De uno u otro modo, el resultado no es alentador. Las empresas han usado estos y otros esquemas a lo largo de décadas, y la respuesta a la pregunta de si es efectivo evaluar el

desempeño individual de los empleados en las empresas, que es la madre de todas las preguntas, sigue arrojando consistentemente este tipo de resultado.

Tal vez sea el momento de un cambio más radical, como pregona la teoría. Pero las empresas se muestran reticentes. A pesar del costo que representan los programas de evaluación de desempeño, y el tiempo que insumen de evaluadores y evaluados, son pocas las empresas que deciden dar el paso y abandonar las evaluaciones. Tal vez salir de los esquemas vigentes, una vez que están en marcha, tenga costos en sí mismo. Esto requiere una evaluación que está fuera del alcance de este trabajo.

Cabe mencionar que la base de datos usada para el análisis tiene ya tres años de antigüedad, y que desde la publicación de la misma han surgido en los medios algunos casos notorios de grandes empresas que decidieron dejar de evaluar la *performance* individual de sus empleados. Podemos mencionar a titanes como General Electric (ver Kwoh, 2012), Adobe (Kenny, 2016)⁶⁹, Accenture (Mosley, 2015),⁷⁰ Cargill, Gap, Intel, Sears, Microsoft (Ovide y Feintzeig, 2013)⁷¹ y Deloitte (Buckingham y Goodall, 2015).⁷² Otros, como Amazon, aún los mantienen, pero enmarcados en un enorme debate con amplia repercusión en los medios.⁷³ Tal vez sea el reflejo de una nueva tendencia, tal vez no. Lo cierto es que las estadísticas señalan una gran necesidad de encontrar soluciones alternativas para una práctica costosísima para las empresas que no entrega los resultados esperados.

⁶⁹ Kenny incluye un buen relato sobre cómo, a pesar de las 80.000 horas anuales invertidas en evaluar a sus 11.000 empleados, las encuestas internas de Adobe mostraban que el resultado eran empleados menos inspirados y motivados.

⁷⁰ Ver también Barnett (2015).

⁷¹ Ver también Eichenwald (2012).

⁷² Los autores presentan el caso de estudio de la forma en la que Deloitte decidió reemplazar su versión de *rank and yank*.

⁷³ El caso de Amazon ha sido ampliamente discutido en medios especializados y en la prensa, ver por ejemplo Kantor y Streitfeld (2015), Sahadi (2015) y White (2015).

CAPÍTULO VIII – Resultados de la Investigación – El Caso Argentino

¿Cambiarían en algo los resultados que se exhiben en el capítulo VII si se limitase el análisis exclusivamente a empresas argentinas? El presente capítulo repite el análisis del anterior, pero haciendo una lectura separada del caso argentino.

El análisis procede en dos niveles. A cada una de las preguntas secundarias de la investigación se las aborda desde la óptica que brindan las respuestas individuales de empresas argentinas, y al mismo tiempo se traza el análisis comparativo que surge de retratar a las empresas argentinas en términos relativos, tomando como telón de fondo otras geografías, o el mundo en su conjunto. El análisis se enriquece gracias al nivel de detalle que permite alcanzar el tamaño de la base de datos, que en la práctica hubiera permitido llevar a cabo este análisis de país para al menos otros 20 países. Si bien esto excede el alcance del presente trabajo, la granularidad de la información hace que las particularidades del caso argentino puedan compararse con mucho nivel de detalle.

Cada una de las preguntas secundarias de la investigación tiene su propia sección (de la VIII.a. a la VIII.d.), y las preguntas se responden en la misma secuencia que en el capítulo anterior. Con las cuatro respuestas sobre la mesa, se cierra el capítulo con una interpretación de las diferencias que presenta el caso argentino, atacando la pregunta central de nuestra investigación en la sección VIII.e.: ¿es efectivo evaluar el desempeño individual de los empleados en las empresas? ¿Difiere la respuesta en el caso argentino?

VIII.a. El ‘qué’ argentino

Comenzamos por evaluar en qué se enfocan las empresas argentinas cuando miden el desempeño de sus empleados, y de qué manera se diferencian de las empresas del resto del mundo en su abordaje de la evaluación de desempeño.

Acompañamos el análisis con dos gráficos, ambos muestran el uso relativo de componentes en cada continente y en Argentina, uno en forma de columnas y el otro en forma radial.⁷⁴

⁷⁴ Nos referimos a continentes, pero trabajamos solamente con tres agrupaciones de países: América, Asia-Pacífico y EMEA. Asia-Pacífico incluye los países de Oceanía y excluye los países de Oriente Medio, mientras que EMEA es la suma de los países europeos, de Oriente Medio y de África.

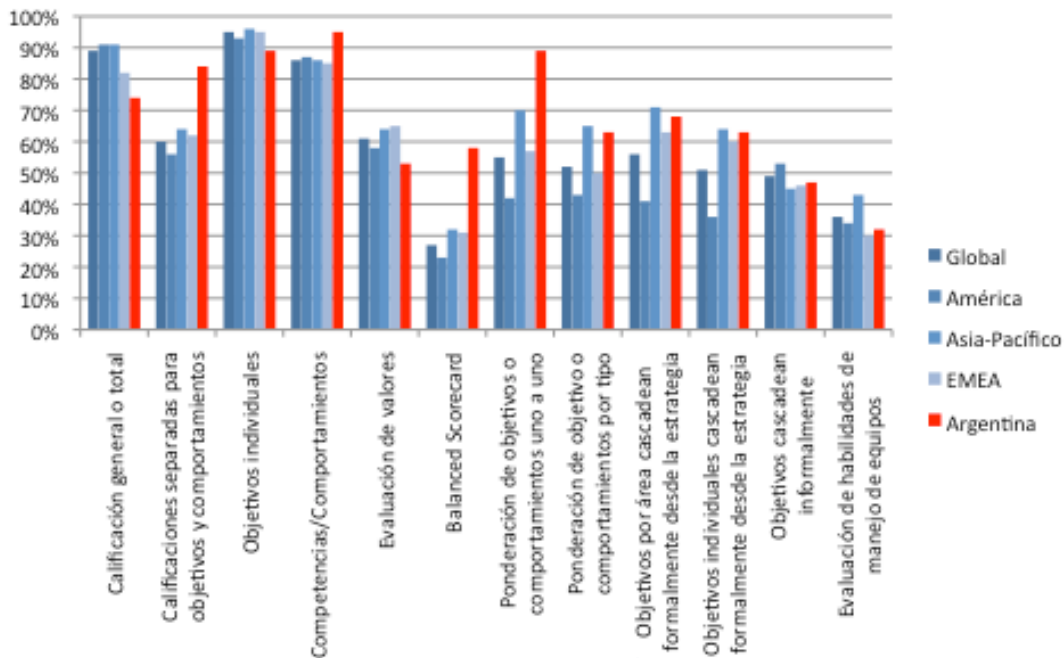


Figura 38 - Componentes de los programas de evaluación de desempeño. Comparativo entre Argentina y las distintas regiones (gráfico de columnas)

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

A la luz del análisis del capítulo VII, podemos ver que Argentina aventaja al mundo en una serie de componentes, en más y en menos. En primer lugar, tiene el uso más bajo en el mundo de calificaciones totales (74% vs. 89% en el mundo), que muestra un claro paso al frente en innovación, en términos de darle una oportunidad a formas alternativas de medición.⁷⁵ En segundo lugar, hace un uso mayor de la evaluación de comportamientos (95% vs. 86% en el mundo) y una distinción mucho más fuerte entre las evaluaciones de desempeño y las evaluaciones de comportamiento (84% vs. 60% en el mundo), lo cual brinda una posibilidad más explícita de analizar y evaluar el modo en que los empleados intentan cumplir con sus objetivos.

⁷⁵ No puede apreciarse en el gráfico, pero dentro de EMEA el subconjunto de países de Europa del Este también exhibe valores similares a los de Argentina.

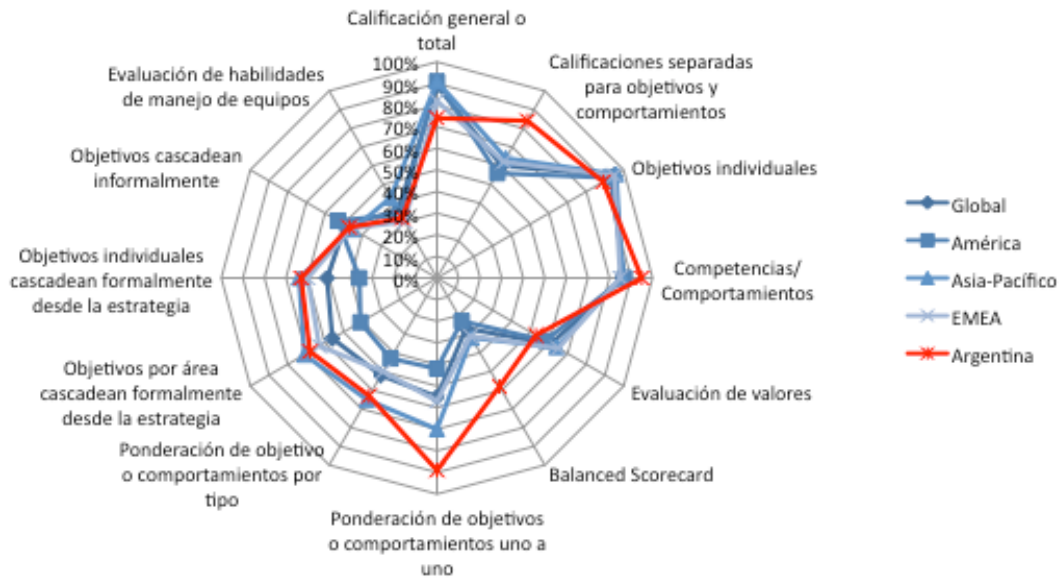


Figura 39 - Componentes de los programas de evaluación de desempeño. Comparativo entre Argentina y las distintas regiones (gráfico radial)

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

El gráfico radial es interesante porque muestra que la forma de la combinación de atributos (la telaraña) sigue un mismo patrón en todas las regiones, pero cambia de aspecto para Argentina. Además de las diferencias en el mayor foco en comportamientos y una adhesión menos universal a las evaluaciones generales o totales, podemos ver también un uso mucho más extendido del *balance scorecard* (58% vs. 27% en el mundo). Este detalle no es inocente. Como veremos más adelante, esto muestra tanto una mayor necesidad de economizar la inversión en evaluación de desempeño y de extraerle valor al programa, como también una actitud mucho más consecuente de forzar en los gerentes una visión de los objetivos más alineada a la estrategia de la empresa.

Un último rubro que merece mención es el uso más granular de los objetivos en Argentina, que privilegia casi con exclusividad la ponderación uno a uno tanto de los objetivos individuales como de los comportamientos individuales (89% vs. 55%).

VIII.b. El ‘cómo’ argentino

El uso de herramientas para computar el desempeño también ofrece aristas interesantes en Argentina. El uso de herramientas más modernas se encuentra más difundido que en el resto del mundo, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

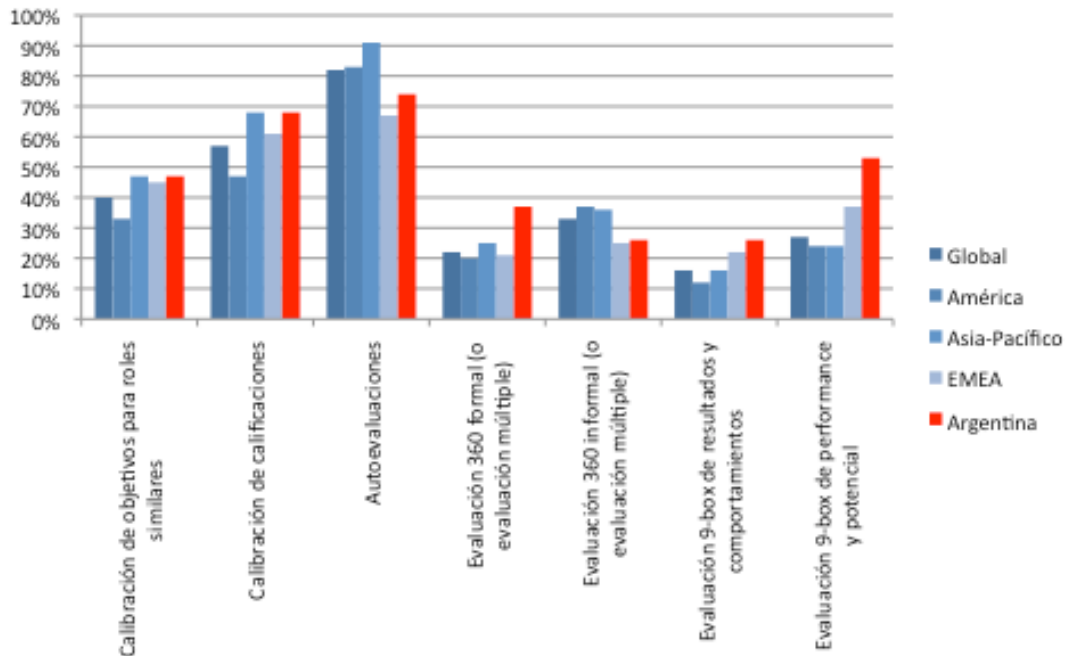


Figura 40 - Elementos que forman parte de las evaluaciones de desempeño en Argentina y en las distintas regiones

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Tanto la evaluación de 360° como el 9-box (*performance*/potencial) son usados por una proporción mucho mayor de empresas en Argentina (37% vs. 22% en el primer caso, y 53% vs. 27% en el segundo). El interés argentino por el potencial puede relacionarse con la mayor proporción de profesionales jóvenes en las empresas y su necesidad de identificar temprano a aquellos con mejor proyección. El uso de la evaluación múltiple a través de la herramienta 360°, que típicamente se aplica en ámbitos donde se privilegia brindarle un *feedback* más integral al evaluado, es coherente con otra característica saliente del ‘cómo’ argentino: su menor propensión a diferenciar. De hecho, el 47% de las empresas argentinas no usa ningún mecanismo en particular para asegurar la diferenciación (muy superior al 30% global), y la incidencia del uso de distribuciones forzadas o lineamientos respecto de la distribución esperada de calificaciones es también baja en relación al mundo (11% vs. 21% para distribuciones forzadas y 32% vs. 55% para distribuciones esperadas).⁷⁶

⁷⁶ Más aún, el uso de distribuciones o rankings en Argentina se asocia fuertemente a calificar el potencial de los empleados, antes que su desempeño. La diferencia con el mundo en este aspecto es poderosa: 42% de las empresas argentinas usa rankings para medir el potencial, contra tan solo el 16% de las empresas en todo el planeta. Esto es coherente con el uso del 9-box para el binomio desempeño/potencial ya mencionado.

La práctica de calibrar objetivos al comienzo del proceso, y luego calibrar el desempeño durante el mismo, es levemente más popular en Argentina que en el mundo. Si bien las diferencias que muestra la figura 40 no son significativas, un análisis más profundo revela que, además, en Argentina se privilegia la calibración informal (47% de las empresas calibran informalmente, vs. 23% en el mundo).⁷⁷ Una vez más, esto es coherente con el evidente esfuerzo que hacen las empresas argentinas por contener los costos que representan los programas de desempeño, y dar flexibilidad a los ejecutivos para que arbitren los medios y el momento adecuado para llevar las calibraciones a cabo. Mencionamos aquí a los ejecutivos, y no a los gerentes, porque en Argentina las calibraciones se concentran en los altos mandos como en ningún otro lugar en el mundo, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

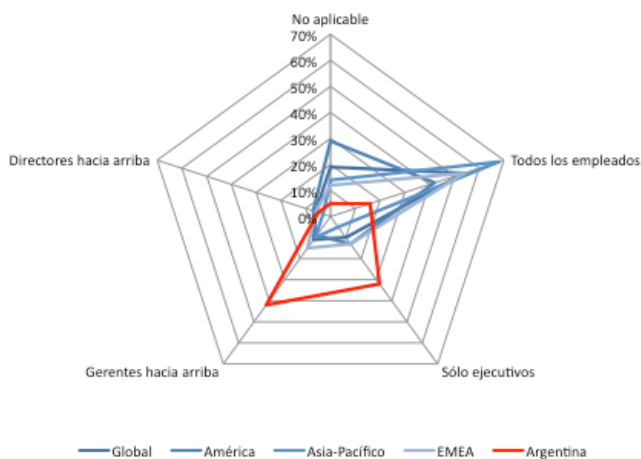


Figura 41 - Niveles dentro de las empresas que se calibran

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

en la base de datos. En Argentina, sin embargo, la figura es un trapecio apuntado hacia otros dos ejes: las calibraciones del desempeño de los gerentes y ejecutivos. También en este aspecto se privilegia mantener el costo del programa.

El ejercicio de calibración busca hacer más precisas las evaluaciones de desempeño. Una de las formas de medir su efectividad es a través de la proporción de las evaluaciones cuya calificación cambia después de la calibración. Hay dos escenarios base: por un lado, si el proceso de evaluación funciona de modo muy consistente, los resultados tienden a no cambiar durante la calibración. Al mismo tiempo, en estos

Todas las regiones del mundo, sin excepción, muestran una figura en forma de diamante, con la punta hacia el eje de ‘Todos los empleados’, que es donde se concentran las

calibraciones de la mayoría de las empresas

⁷⁷ De hecho, Argentina es líder mundial en este rubro, donde sólo Singapur y China se le acercan (con lejanos 33% y 28%, respectivamente).

casos la calibración tampoco es realmente necesaria. En el extremo opuesto tenemos a la mayoría de los programas de evaluación, que funcionan como describe la sección VII.e., es decir, sin grandes resultados, y en muchos casos, con problemas. La calibración debería ayudar a corregir estos problemas, al menos si nos limitamos a las imprecisiones que introducen los evaluadores. Y es aquí precisamente donde encontramos otra curiosidad de la calibración del desempeño en la Argentina: es el país en el cual las empresas muestran los porcentajes más altos de cambios en las calificaciones surgidos de la calibración.

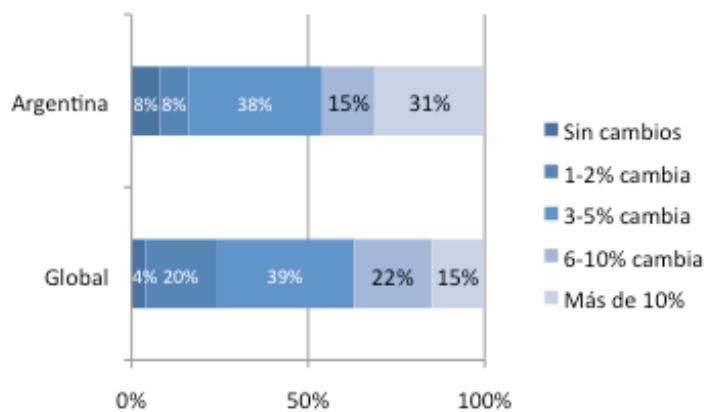


Figura 42 - Grado en el que las evaluaciones de desempeño cambian después de la calibración

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

La figura 42 muestra los detalles. Argentina es el país donde las calibraciones tienen mayor efecto sobre la distribución final de las evaluaciones.⁷⁸ Esto puede deberse en parte a

que los programas de evaluación de desempeño son más jóvenes que en otros países,

en parte a que sus gerentes son más jóvenes que en economías desarrolladas (no así cuando comparamos con otras economías en desarrollo) y en parte a una mayor efectividad en el uso de la herramienta. Un 69% de las empresas argentinas sólo han comenzado a usar la calibración en sus dos últimos ciclos de evaluación de desempeño, mientras que para el total de empresas en la base de datos esta cifra es del 61%, y un 24% usa la calibración desde hace más de 5 años.

VIII.c. El ‘para qué’ argentino

Tal vez por la inestabilidad de su economía, los programas de evaluación de desempeño se usan de un modo diferente en Argentina. Las empresas argentinas se ubican entre las del cuartil superior en el mundo en cuanto a privilegiar el uso de las

⁷⁸ Mencionamos aquí algunos casos salientes, para entender la diferencia que logra Argentina en este rubro: sólo España y Corea del Sur tienen una de cada cuatro empresas que modifican más de un 10% de sus evaluaciones después de la calibración.

calificaciones de sus empleados para tomar decisiones de desarrollo y de planes de sucesión. Por supuesto, igual que el resto de las empresas del mundo, también usan la información para tomar decisiones de remuneración, pero los números muestran claramente que este no es el único foco.

En contextos de alta inflación, como el que ha afectado a Argentina en el lustro anterior a la creación de la base de datos que hemos usado para el presente trabajo, los incentivos monetarios pierden efectividad. Las empresas argentinas en la muestra son casi exclusivamente corporaciones, y si bien pertenecen a una variedad de sectores, todas tienen fuerte representación gremial y paritarias salariales. Con ajustes salariales en la franja entre 20-35% anuales desde 2008, es poco lo que las empresas pueden ofrecer en términos de incentivos monetarios adicionales para propiciar un mejor desempeño de sus empleados. Dos números sirven para ilustrar la situación:

Mientras que los ascensos se usan como en todo el mundo para reconocer a los empleados que tienen un desempeño sobresaliente, no ocurre lo mismo con los ajustes salariales en función de lo que paga el mercado, y también vemos que el típico *bonus* en dinero también es comparativamente menos importante que en las empresas de otros países.⁷⁹

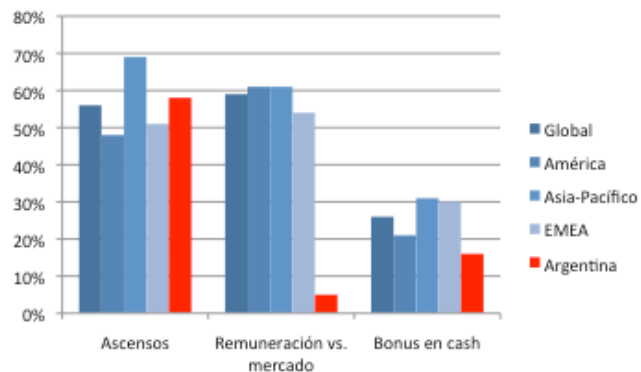


Figura 43 - Prácticas habituales en los esquemas de remuneración por desempeño

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Lo que ocurre en Argentina es que, a diferencia de otros países, la remuneración por desempeño (*pay-for-performance*) es menos usada, y cuando se la usa, la intención no es tanto la de motivar a sus empleados a alcanzar un mejor desempeño, sino más bien una forma de señalización que emplean las empresas para atraer y retener a los

⁷⁹ En números, mientras que el 59% de las empresas en la base de datos usan el desempeño como disparador para decisiones de ajuste del salario en relación al mercado, sólo el 5% de las empresas argentinas lo hacen. Y en relación al ajuste de los *bonus* en dinero en función del desempeño, mientras que el 26% de las empresas en la base de datos lo incluye en sus programas de remuneración por performance, sólo el 16% de las empresas argentinas exhiben la misma práctica.

empleados más talentosos.⁸⁰ Hemos visto en el cuerpo teórico que el pago por desempeño es menos efectivo que otros mecanismos para incentivar un mejor desempeño individual. No hemos mencionado que, cuando lo logra, suele ser al precio de dificultar el trabajo en equipo. Esto es bien reconocido por las empresas argentinas, como puede verse en el 29% de las mismas que aduce que la tensión que se genera entre el desempeño individual y el trabajo de equipo que se logra, es uno de los principales disuasivos en contra de la implementación de un programa de remuneración por desempeño. Existe una cierta obstinación con este tema en el mundo, ya que sólo el 17% de las empresas en nuestra base de datos sostiene la misma postura.

VIII.d. El ‘por qué’ argentino

Las tres secciones anteriores presentan un panorama alentador para las empresas argentinas, una combinación de uso más austero, pero a la vez más efectivo, de sus programas de evaluación de desempeño. Pero no todo es brillante, y en esta sección cubrimos los problemas estructurales que presentan estos programas en Argentina.

En primer lugar, hay diferencias en el involucramiento que los ejecutivos demuestran en sostener sus programas de desempeño. Si bien tienen sus reuniones cara a cara cuando les toca evaluar el desempeño de otros, son mucho menos propensos a trabajar en los aspectos formales del programa. Esto hace mucho más difícil que los gerentes hagan propio el proceso y le dediquen suficiente tiempo y atención. Por un lado, en muchas empresas los ejecutivos no participan de las discusiones de planificación de *performance* al comienzo del ciclo, una diferencia de 25 puntos porcentuales respecto de los ejecutivos de empresas del resto del mundo, como puede apreciarse en la figura 44.⁸¹ Del mismo modo, también muestran una diferencia igual de significativa en cuanto a hacer a sus equipos responsables del desempeño que logran, especialmente cuando no se logra el desempeño esperado.⁸² Esto se compensa en parte con una conducta informal, típica de los ejecutivos argentinos: son los que más hablan sobre *performance management*. Esta forma de marketing de sus programas de evaluación de desempeño puede resultar muy efectiva, dependiendo de dónde y cómo es que

⁸⁰ La atracción y retención de talento es citada como el principal objetivo de la remuneración por desempeño por el 56% de las empresas argentinas, comparado a sólo un 33% de las empresas en el mundo.

⁸¹ Los ejecutivos de las empresas italianas, españolas y portuguesas muestran un déficit similar, mientras que, en el otro extremo, las empresas asiáticas se muestran consistentemente fuertes.

⁸² Sólo los ejecutivos en Italia muestran números comparables, a una gran distancia del resto.

abordan el tema. Los líderes carismáticos pueden explotar especialmente bien esta veta. Todos los resultados pueden verse también en el siguiente gráfico:

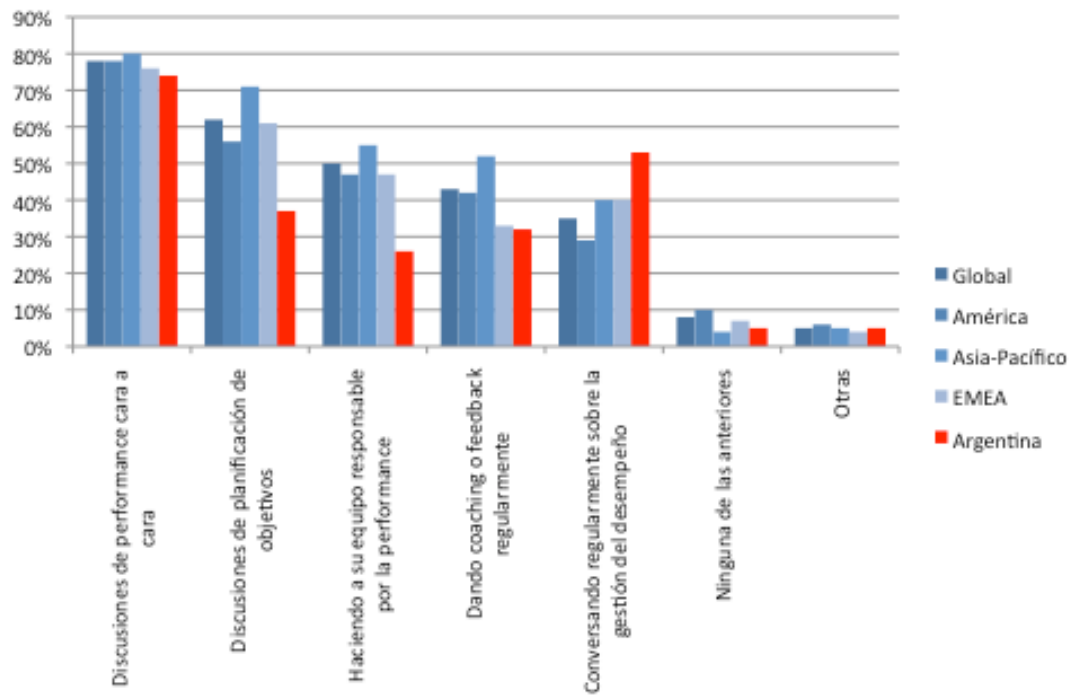


Figura 44 - Acciones de los ejecutivos que muestran compromiso con sus programas de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

En segundo lugar, los gerentes argentinos no muestran estadísticas más alentadoras que las de sus pares de otros países, que de por sí no son buenas.

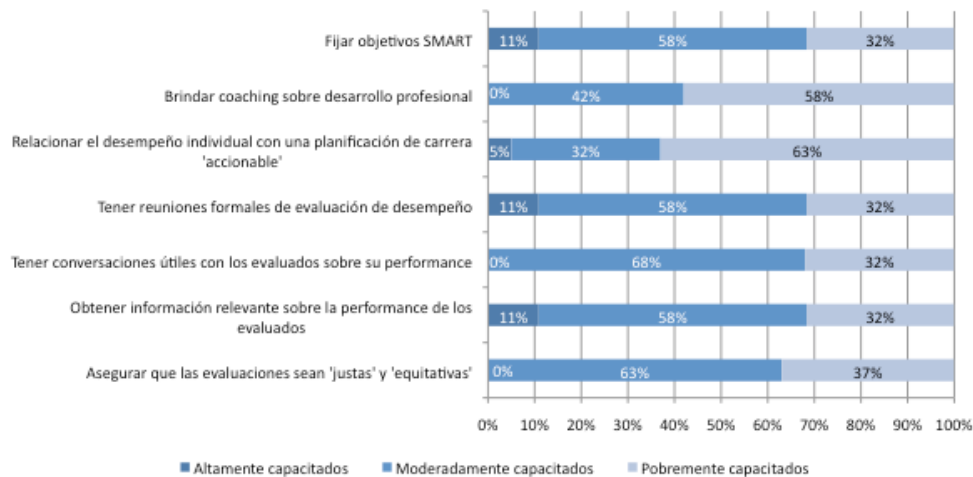


Figura 45 - Capacidades de los gerentes en las empresas argentinas

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Como puede verse en la figura 45, casi no se encuentran gerentes altamente capacitados en temas de evaluación de desempeño. Esta figura muestra los contenidos para Argentina, equivalentes a los contenidos para el mundo que se muestran en la figura 25, en la sección VII.d. Comparando ambas figuras puede notarse que los gerentes argentinos obtienen resultados magros, especialmente en cuanto a su falta de habilidad para relacionar el desempeño de sus empleados con sus planes de desarrollo (63% vs. 48% para el total de empresas de la muestra). La clave parece estar en la falta de valor agregado de las conversaciones sobre planes de desarrollo.

Es importante volver a insistir con que la base de empleados con potencial para ocupar puestos gerenciales es menos nutrida que en países desarrollados. Muchas empresas argentinas deben elegir entre otorgar ascensos rápidos a jóvenes promesas, o darles suficientes años de rodaje antes de llegar a puestos gerenciales. En el primer caso, muchos empleados se hacen cargo de una gerencia sin entrenamiento ni experiencia para liderar a otros, un experimento que lleva a tantos éxitos como fracasos. La expresión popular es que a estos gerentes jóvenes se los asciende hasta que llegan a su 'nivel de incompetencia', haciendo referencia al punto en el cual su falta de preparación contrarresta su potencial y su talento.

Este déficit es ampliamente reconocido por los empresarios, que a diferencia de sus pares en otras latitudes, indican que la habilidad faltante que tendría mayor impacto sobre el desempeño de sus empresas es la capacidad de vincular el desempeño con los planes de desarrollo. Habíamos mencionado en la sección VII.d. que en el mundo en

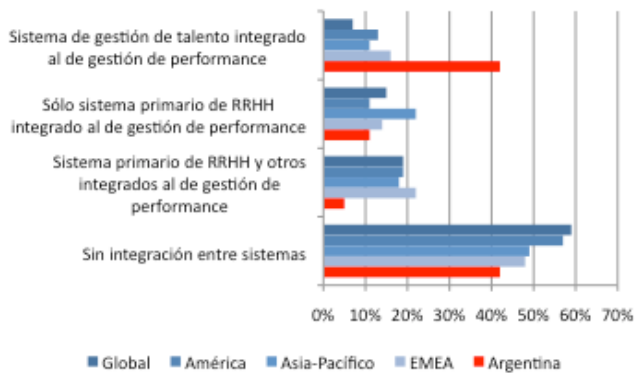


Figura 46 - Conexión entre sistemas de gestión del desempeño y otros sistemas de RRHH

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

evaluación de *performance* en Argentina en relación al resto del mundo. En línea con todo lo expuesto hasta ahora sobre el interés del empresariado argentino en atraer y retener talento, y en combinar la temática de desempeño con la temática de desarrollo de los empleados, encontramos que la integración entre los sistemas de gestión de talento y de desempeño es varias veces más alta que en otros países. Pero eso no es todo, las empresas argentinas también exhiben un índice menor de sistemas de gestión de desempeño desconectados de los demás sistemas de RRHH. Esto tiene una explicación: las empresas argentinas recurren mucho más que las del resto del mundo al desarrollo *in-house* de sus aplicaciones de gestión de desempeño. Por este motivo es que muchas de estas aplicaciones se desarrollan directamente como un módulo adicional de los sistemas de RRHH ya existentes. Esta integración simplifica notablemente la gestión de los programas de evaluación de desempeño, y como es habitual en las empresas argentinas, permite reducir el costo de sostener estos programas. Tal vez la menor disponibilidad de proveedores de soluciones informáticas para temas de RRHH, o su mayor costo relativo en comparación con otros países explica que la tecnología se desarrolle ‘a medida’.

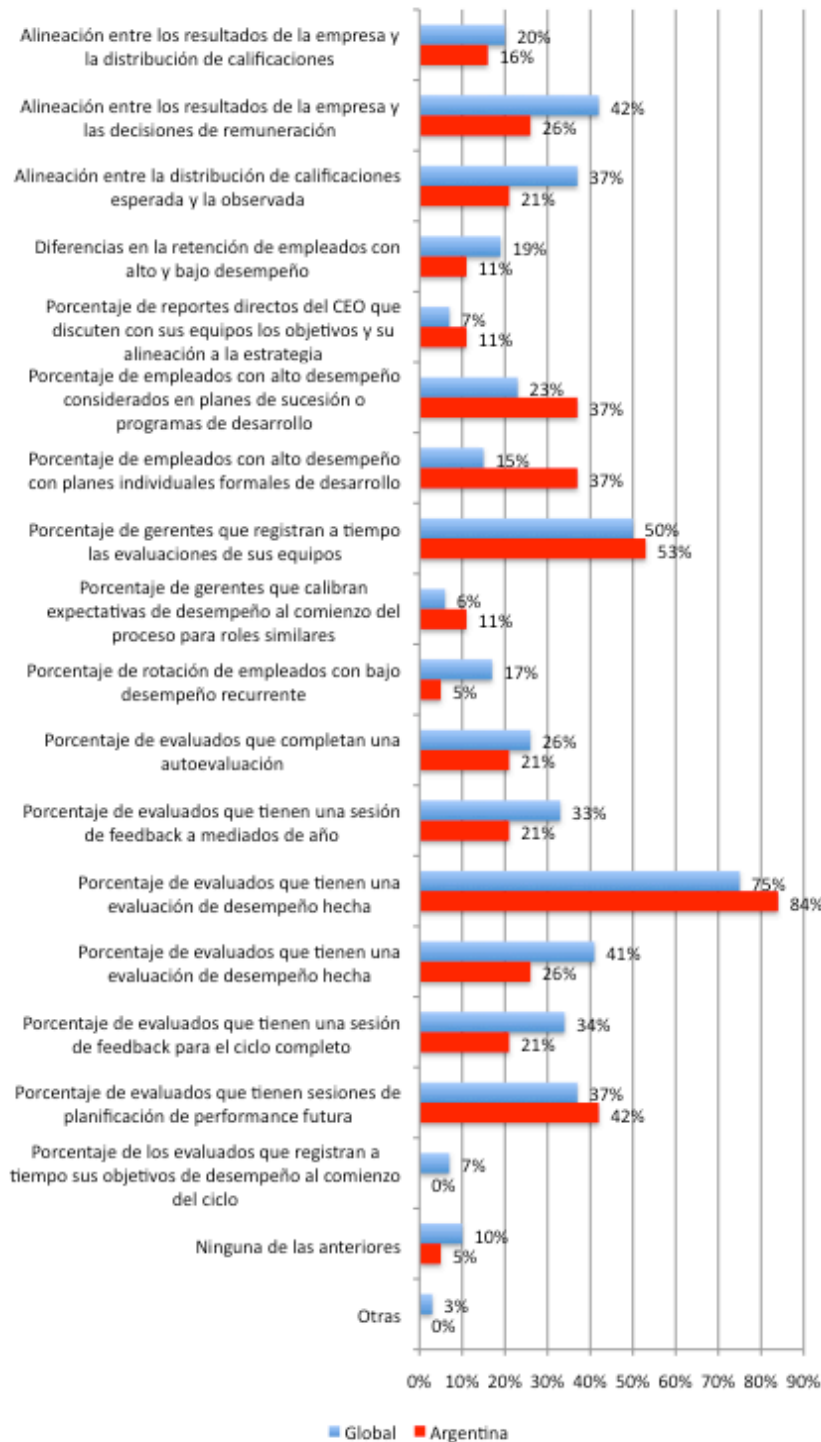
Por último, es importante analizar el uso de métricas sobre el funcionamiento de los programas de evaluación de desempeño en Argentina, dado el déficit manifiesto en este rubro que se mostró en la sección VII.d. La figura 47 nos muestra ventajas y desventajas, y transmite la noción de que las empresas argentinas enfocan de modo diferente el monitoreo de sus programas de evaluación de desempeño. En primer lugar, no hay foco entre la coherencia de las decisiones de remuneración y las calificaciones de *performance*. Esto está en línea con el comentario en la sección

su conjunto se considera que el mayor impacto lo proveería una mejora en la capacidad de los gerentes de tener conversaciones francas con sus empleados.

Es apropiado también mencionar las diferencias en el uso de tecnología para dar soporte al proceso de

VIII.c. de que las empresas argentinas priorizar la atracción y retención de talento por sobre la mejora del desempeño en sus políticas de remuneración.

El foco en el desarrollo de los empleados y sus planes de sucesión vuelve a emerger con claridad. En Argentina hay una preocupación mucho mayor por el desarrollo de los empleados que en el resto del mundo, que también explica por qué preocupa tanto



la falta de capacidad de los gerentes para gestionar mejor el desarrollo de sus equipos, y como veremos en la siguiente sección, explica a su vez la enorme inversión en capacitación que le dedican al tema.

Hay un número de otros rubros donde se evidencia una menor urgencia por medir el funcionamiento de estos programas en Argentina. No vamos a dedicarle aquí

Figura 47 - Métricas que monitorean las empresas sobre el funcionamiento de sus programas de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

análisis, porque solamente muestra una vez más que las evaluaciones de desempeño persiguen unos pocos objetivos a un costo sostenible.

VIII.e. Las empresas argentinas frente al espejo

Las empresas argentinas no lucen mal frente al espejo. Enfrentan muchas limitaciones, pero han logrado darle un sentido práctico y poco ambicioso a sus jóvenes programas de evaluación de desempeño.

Concluimos este análisis con una mirada a la antigüedad de los programas vigentes en Argentina, su inversión en capacitación y la autoevaluación que hace el empresariado de la efectividad de sus programas.

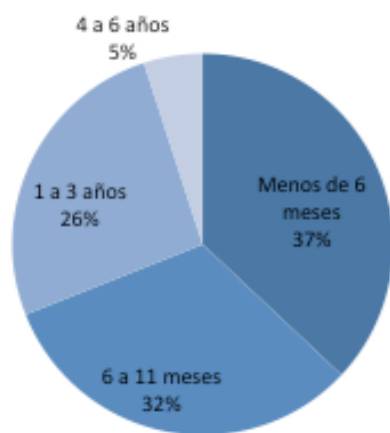


Figura 48 - Vigencia de los programas de evaluación de desempeño de las empresas argentinas desde su última modificación significativa

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Parecería haber una mayor propensión de las empresas argentinas a probar nuevas soluciones. Para casi todas las empresas argentinas en la muestra, los programas de evaluación de desempeño no son nuevos. Sin embargo, podemos ver en la figura 48 que un 69% de las empresas han introducido modificaciones significativas en sus programas en los 12 meses anteriores a ser encuestadas, y prácticamente todas lo han hecho en los últimos tres años.

Los gerentes en Argentina son más jóvenes en promedio que en países desarrollados, en parte por la necesidad de encontrar profesionales que ocupen posiciones gerenciales. Esto expone a los gerentes a más temprana edad a desafíos de manejo de equipos, muchas veces con poca experiencia. Para mitigar este déficit, las empresas argentinas invierten proporcionalmente más en entrenar a sus gerentes, y esto se traslada también a la capacitación para gestionar el desempeño de sus equipos. Las cifras son elocuentes y pueden verse en la figura 49. Para todas las formas de entrenamiento anual, tanto para evaluados como para evaluadores, las cifras de las empresas argentinas duplican a las de la mayoría de los países.⁸³ Pero hay otros tres rubros en los que son líderes mundiales, o se encuentran entre los mejores: la capacitación a

⁸³ Es notable el uso de herramientas *online* para el entrenamiento, donde las empresas argentinas lideran con 37% y 42% (evaluados y evaluadores, respectivamente), seguidos de lejos por India y Oriente Medio.

gerentes, tanto a pedido como en sesiones individuales de *coaching* (74% vs. 57%, y 63% vs. 47%), y las inducciones a gerentes nuevos (74% vs. 57%, sólo en lo relacionado a gestión del desempeño).⁸⁴

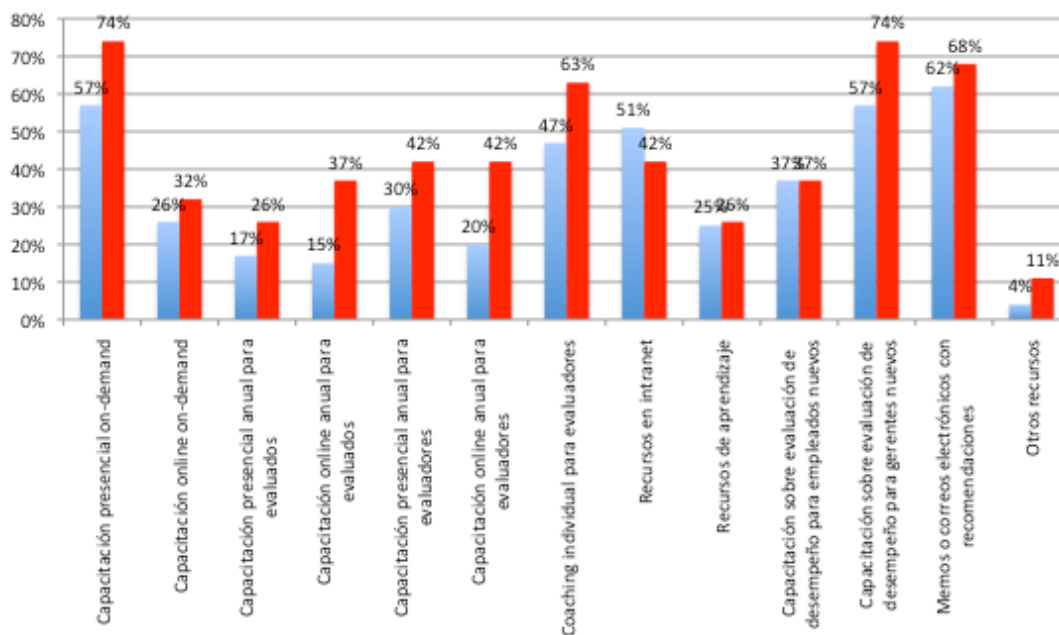


Figura 49 - Formas de capacitación en evaluación de desempeño que ofrecen las empresas argentinas vs. el resto del mundo

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

El comentario final es sobre la percepción que tienen los empresarios argentinos sobre el funcionamiento de sus programas, que parece coincidir con el análisis presentado en este capítulo: el enfoque general de los programas tiene una evaluación positiva del 68%, muy superior al 49% del promedio mundial, como puede verse en la figura 50 en la siguiente página. De hecho, las empresas argentinas se ubican solamente detrás de las suizas (75%) en su visión optimista sobre sus programas de desempeño. El punto más débil parece estar en el proceso de *feedback* de evaluadores a evaluados, con percepción positiva de un magro 32%.⁸⁵

⁸⁴ Valores de referencia para los países que siguen a Argentina en estos rubros: en capacitación a pedido para gerentes, Argentina lidera con 74%, seguida por Corea del Sur (69%) y Estados Unidos (63%). En *coaching* individual a gerentes, Argentina es segunda con un 63% detrás de Australia (67%), y seguida por Canadá (61%). Y en la inducción a nuevos gerentes, Argentina (74%) sigue a Japón (77%), ambos a cierta distancia de India (67%). Cabe recordar que la muestra incluye a 1.056 empresas de nada menos que 53 países.

⁸⁵ Una curiosidad es la autoevaluación del vínculo entre la gestión de desempeño y la remuneración. A pesar de que las empresas argentinas dan menos importancia a este vínculo, porque priorizan la relación entre el desempeño y el desarrollo y los planes de sucesión, en la encuesta afirman que el vínculo con la remuneración funciona bien en un 79% de los casos, una cifra altísima donde los siguientes más optimistas son nuevamente los suizos, con un lejano 67%.

Pero es precisamente este punto al que queríamos llegar: las empresas argentinas no se enfocan en la evaluación individual de desempeño como en el resto del mundo. Son mucho menos disciplinadas a la hora de fijar objetivos individuales, de evaluarlos, de tener sesiones de *feedback* respecto de la *performance* individual. Los empleados rara vez registran sus objetivos siguiendo los plazos del programa de la empresa.

Todo esto, que podría usarse para criticar el funcionamiento de las evaluaciones individuales de desempeño en Argentina, muestra un desapego por estos programas que tiene un costado netamente positivo, a la luz del análisis de este capítulo y el anterior: en Argentina, las empresas necesitan guiar tanto a sus empleados como a sus jóvenes gerentes, y en uno y otro caso necesitan enfocarse en el desarrollo y capacitación.

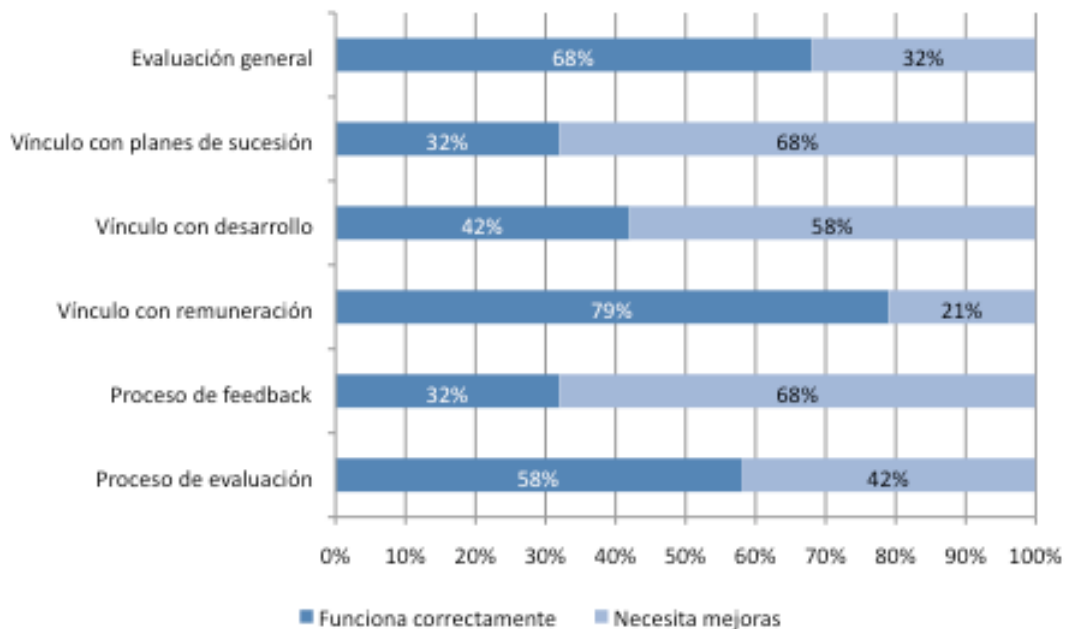


Figura 50 - Satisfacción de las empresas argentinas con sus programas de evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia, con datos de Mercer (2013).

Al mismo tiempo, la mayoría de las empresas evaluadas para Argentina son multinacionales, con programas heredados de sus casas matrices, o bien copiados de empresas extranjeras. Puede verse como en la mayoría de los casos la adaptación a la Argentina de estos programas abandona en buena medida el componente individual de la evaluación, sustituyéndolo por *feedback* en forma de *coaching* orientado al desarrollo, cuando no directamente a la capacitación de los empleados.

El componente cultural es difícil de evaluar basados únicamente en la base de datos de Mercer. Sin embargo, las respuestas son suficientes para establecer que las multinacionales argentinas enfrentan cíclicamente enormes presiones económicas y financieras que limitan su capacidad de experimentar con sus programas de evaluación de desempeño. El abordaje pragmático que expresan las empresas argentinas, prioriza por encima de otras características el impacto en costos de estos programas y la necesidad de corto y mediano plazo de formar a una masa gerencial más joven que en otras geografías. El resultado es una eliminación *de facto* mucho más veloz de las prácticas que son menos efectivas para obtener este resultado, y por lo tanto un menor uso de evaluaciones individuales de desempeño.

En línea con el argumento presentado en la sección V.c., en un contexto en el que se busca privilegiar el desarrollo y la capacitación, las evaluaciones individuales de desempeño ni siquiera tienen un efecto neutro, sino que causan problemas. Esto es muy fácil de percibir para el *manager* que busca promover el desarrollo de sus empleados, y nota que sus esfuerzos se ven coartados por la resistencia que generan las reuniones de *feedback* de desempeño. En un ámbito de austeridad en la implementación de políticas de recursos humanos, la salida más viable del problema es priorizar el *coaching* y el desarrollo, quitando para ello el foco sobre la evaluación individual del desempeño. Este es el mensaje que parece traslucir de la evidencia que proveen las empresas argentinas mediante la base de datos que hemos empleado.

Conclusiones e Implicancias

Las empresas que están abandonando sus evaluaciones individuales de desempeño constituyen todavía una muestra pequeña. Pero, a pesar de ser pocas, muchas son empresas muy influyentes. Sin embargo, no es ni una cosa ni la otra la que parece inclinar la balanza y mostrar que los días de las evaluaciones individuales de desempeño están contados. Son las demás empresas, la mayoría que no ha adoptado todavía estos cambios, la que parece convencernos. El Cuerpo Empírico muestra que la insatisfacción de las empresas con los resultados de sus esquemas tradicionales de comando y control es notoria, y que muchos de los intentos por sofisticar los métodos tradicionales con herramientas nuevas no han modificado esta realidad.

En paralelo, son cada vez más las empresas que, sin promover un cambio radical, han empezado a abogar por esquemas flexibles e informales de *coaching* frecuente. Estos mecanismos de comunicación, que buscan transmitir en forma de un simple mensaje lo que se espera de cada empleado, facilitan al mismo tiempo un diálogo de dos vías entre empleados y jefes, y cubren de manera más satisfactoria la necesidad de los empleados de entender cómo mejorar, crecer y desarrollarse. Sin dudas, el *feedback* que fluye de este modo es mucho más oportuno y relevante, y mucho más inmediato, que el que proveen las evaluaciones anuales, tan denostadas por evaluadores y evaluados por igual.

Hemos mostrado en este trabajo la esencial incompatibilidad entre la efectividad del *coaching* y el uso de mecanismos de evaluación individual del desempeño. Y es por ese costado que las evaluaciones individuales empiezan a caminar por un terreno resbaladizo. Los empleados necesitan herramientas para aprender a adaptarse a un entorno cambiante. Mientras las empresas insisten en resolver el problema técnico de cómo medir correctamente el desempeño, se pierde la oportunidad de promover nuevas formas de liderazgo, que conviertan a los empleados en mejores vehículos para ayudar a la empresa a resolver el constante problema adaptativo que el cambiante mundo actual le plantea, amenazando una y otra vez su supervivencia. Tal vez el caso argentino sea una excepción accidental a este concepto. El *management* argentino tiene un gran costado pragmático, forjado por décadas de crisis donde los libros de recetas se les queman en las manos y tienen que recurrir a su intrínseca adaptabilidad para sobrevivir y prosperar (o resurgir). No hay margen para invertir en programas que dificultan el *coaching*, por lo que, aunque muchas de las empresas en la base de

datos que analizamos tienen programas comparables a los de sus pares en otras latitudes, los propios evaluadores dentro de las empresas sacrifican las evaluaciones individuales cuando estas causan problemas.

Por supuesto, los empresarios no convalidan la actitud de los evaluadores que deforman las evaluaciones individuales de desempeño para preservar su influencia y credibilidad y su capacidad de promover trabajo colaborativo. Suelen hablar de la incapacidad de sus gerentes para sostener conversaciones de *feedback* de desempeño y su resistencia a penalizar el bajo desempeño. Es decir, no logran apreciar el fenómeno adaptativo subyacente, y persisten en su postura de que los gerentes no aplican consistentemente la solución al problema técnico que creen que enfrentan. Esta dicotomía muestra que en las empresas aún conviven visiones variadas de lo que representa el alto desempeño y las palancas que es necesario accionar para lograrlo.

También es cierto que los empresarios buscan la solución al problema de la gestión del desempeño cambiando periódicamente su enfoque. Esto resulta en programas de evaluación de desempeño que funcionan como experimentos cortos, de una vida promedio de entre 3 y 4 años. Si bien esto es acorde a la dinámica con la que la mayoría de las empresas debe adaptar su estrategia de negocios en el presente, choca contra la lentitud con la que normalmente evoluciona la cultura corporativa, que no está preparada para revoluciones tan frecuentes y adaptaciones constantes del modo de hacer las cosas. Pero esto también redundaría en contra de las evaluaciones individuales de desempeño, en el sentido de que la mayoría de las empresas han probado en las últimas dos décadas todas las variantes de estos sistemas, sin éxito aparente.

Otro factor que parece condenar a las evaluaciones individuales de desempeño es su aspecto burocrático. La mayoría de las alternativas modernas de *feedback* continuo no requiere de documentación de respaldo. Como el foco está en el desarrollo de los empleados, y no en dar cuenta sobre cómo los *managers* promueven y ayudan a alcanzar este desarrollo, se reduce considerablemente la necesidad de documentar el proceso. La combinación de *feedback* oportuno y la liberación de tiempo de los *managers* en ausencia de grandes cargas de trabajo de documentación, generan un círculo virtuoso que redundaría en mayor tiempo (y de mejor calidad) compartido por *managers* y empleados en discutir los mejores modos de hacer las cosas a medida que estas se hacen.

Es difícil imaginar, de todas formas, que las evaluaciones individuales de desempeño sufran un *big bang* y desaparezcan. Los programas de evaluación de desempeño son habitualmente inversiones plurianuales, y bastante costosas. Los propios directivos que respaldan estos programas dentro de cada empresa no suelen admitir fácilmente el fracaso (o éxito relativo) de estas iniciativas. Y existe también un efecto contagio, por el cual muchas empresas sin una preferencia clara sobre el tema consideran apropiado copiar lo que hacen sus competidores o lo que en distintos momentos del tiempo puede ser considerado una buena práctica. Va a ser necesaria una masa crítica de empresas desertoras para que la tendencia comience a cambiar.

La propia dinámica del mundo del trabajo es un viento que infla las velas de este cambio. Los cambios en la tecnología, que traen aparejados el crecimiento exponencial del trabajo remoto, la universalidad que adquiere el trabajo en equipo, que ahora trasciende fronteras con la proliferación de los equipos virtuales, todo ello atenta contra la evaluación individual del desempeño. La generación Y seguramente decidirá la partida en pocos años más, cuando adquiera más presencia en las filas de *managers* y ejecutivos. En definitiva, será la generación que pondrá en la balanza, por un lado, los viejos mecanismos de comando y control, y por el otro, la necesidad de que el liderazgo adopte nuevas formas, y sea capaz de guiar a los empleados hacia una mayor capacidad de adaptación a un ambiente volátil, que los desafía constantemente a enfrentar nuevas realidades y a crear nuevas herramientas para resolver satisfactoriamente los nuevos desafíos.

Bibliografía

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54 (6), 503-507.
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the Relevance of Organizational Behavior by Embracing Performance Management Research. *Journal of Organizational Behavior*, 29 (January), 139-145.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (1), 7-35.
- Austenfeld Jr, R. B. (2001). W. Edwards Deming: The story of a truly remarkable person. *Papers of the Research Society of Commerce and Economics*, 42 (1), 49-102.
- Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). Halo and performance appraisal research: A critical examination. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 975.
- Barnett, J. (2015, September 25). *Blowing up the annual performance review? Start with the yearly engagement survey*. Obtenido de <http://www.hrming.com/blowing-up-the-annual-performance-review-start-with-the-yearly-engagement-survey/>
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York: Wiley.
- Barry, L., Stacia, G., & Liakopoulos, A. (2014). Performance management is broken. Replace “rank and yank” with coaching and development. En Schwartz, J.,

- Bersin, J., & Pelster, B. (Eds.), *Global Human Capital Trends 2014. Engaging the 21st-century workforce*. Deloitte University Press.
- Bawole, J. N., Hossain, F., Domfeh, K. A., Bukari, H. Z., & Sanyare, F. (2013). Performance appraisal or praising performance? The culture of rhetoric in performance management in Ghana civil service. *International Journal of Public Administration*, 36 (13), 953-962.
- Berger, J., Harbring, C., & Sliwka, D. (2013). Performance appraisals and the impact of forced distribution – An experimental investigation. *Management Science*, 59, 54–68.
- Blume, B. D., Baldwin, T. T., & Rubin, R. S. (2009). Reactions to different types of forced distribution performance evaluation systems. *Journal of Business and Psychology*, 24, 77–91.
- Blume, B. D., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2013). Who is attracted to an organization using a forced distribution performance management system? *Human Resource Management Journal*, 23, 360–378.
- Bohlander, S., & Snell, S. C. (2001). *Administración de recursos humanos*. 12^o edición. Editorial Thomson Learning.
- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21 (2), 137-147.
- Bowman, J. S. (1994). At Last, an Alternative to Performance Appraisal: Total Quality Management. *Public Administration Review*, 54 (2), 129-136.
- Bretz, R. D., Jr., Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). *The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications* (CAHRS Working Paper #92-15). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced

Human Resource Studies. Obtenido de

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/298>

Buckingham, M. (2015, September 1). Stop Trying To Fix Your Weaknesses [Video file]. Obtenido de <https://hbr.org/video/4457382112001/stop-trying-to-fix-your-weaknesses>

Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93 (4), 40-50.

Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid!. *People and Strategy*, 24(4), 17.

Budworth, M. H., & Mann, S. L. (2011). Performance management: Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 21 (2), 81-84.

Bushardt, S. C. (1990). Less Odious Performance Appraisals. *Training and Development Journal*, 44 (March), 29-35.

Cascio, W. F. (1995). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. 4th Edition*. New York: McGraw-Hill.

CEB TowerGroup (2011, April). *Performance Management. Survey Findings*. Arlington, VA.

Cederblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications and Suggestions. *The Academy of Management Review*, 7 (2), 219-227.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. 3ra edición*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of applied psychology*, 74 (1), 130.

Compensation.BLR.com (2015, June 4). *Performance Management Survey Summary*

– 2015. Obtenido de <http://compensation.blr.com/surveys/Performance-Management-Survey-Summary-2015/>

Cornerstone (2015). *Employee Performance Management Survey*. Obtenido de

<https://www.cornerstoneondemand.com/employee-performance-management-survey>

Council, C. L. (2002). Building the high performance workforce. *A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies*.

Washington, DC.

Curtis, A. B., Harvey, R. D., & Ravden, D. (2005). Sources of Political Distortions in Performance Appraisals Appraisal Purpose and Rater Accountability. *Group & Organization Management*, 30 (1), 42-60.

DeNisi, A. (2003). *A cognitive approach to performance appraisal*. Routledge.

Deloitte Consulting LLC (2014). Performance management is broken. *Global Human*

Capital Trends 2014. Deloitte University Press. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2014.html>

Deming, W. E. (1986). *Drastic Changes For Western Management*. Abstract for the meeting of TIMS/ORS at Gold Coast City, Australia, 15-18 July 1986.

Deming, W. E. (1988). Transformation of Western Style of Management. In P. R. Krishnaiah and C. D. Rao (Eds.), *Handbook of Statistics, Vol. 7* (pp. 1-6).

Eichenwald, K. (2012, July). Microsoft's lost decade. Obtenido de

<http://www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>

- ERC (2014). *2014 ERC Performance Management Practices Survey*. Obtenido de <https://www.yourerc.com/assets/ce/Documents/survey/research-studies/14-Performance-Management-Practices-Survey.pdf>
- Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, *60*(7), 678.
- Fried, Y., Levi, A. S., Ben-David, H. A., & Tiegs, R. B. (1999). Inflation of subordinates' performance ratings: Main and interactive effects of rater negative affectivity, documentation of work behavior, and appraisal visibility. *Journal of Organizational Behavior*, *20* (4), 431-444.
- Garcia, S. M., & Tor, A. (2007). Rankings, standards, and competition: Task vs. scale comparisons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *102*, 95–108.
- Gimble, T. (2015, October 11). 3 of the most common reasons people quit their Jobs. Obtenido de <http://fortune.com/2015/10/11/common-reasons-for-quitting-job/>
- Gitlow, H. S., & Gitlow, S. H. (1987). *The Deming Guide To Quality And Competitive Position*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Giumetti, G. W., Schroeder, A. N., & Switzer, F. S., III (2015). Forced distribution rating systems: When does "rank and yank" lead to adverse impact? *Journal of Applied Psychology*, *100*, 180–193.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, *21* (2), 123-136.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, *35*, 61-78.

- Haines III, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (6), 1158-1175.
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 87(2), 91-98.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). The unintended consequences of culture interventions: A study of unexpected outcomes. *British Journal of Management*, 13 (1), 31-49.
- Harvard Business Review (2016, September). Why people quit their jobs. Obtenido de <https://hbr.org/2016/09/why-people-quit-their-jobs>
- HayGroup (2009). Estudio Benchmark. Sistema de Gestión del Desempeño. Empresas españolas. Obtenido de https://www.haygroup.com/downloads/es/misc/informe_gral_sgd.pdf
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Hogan, E. A. (1987). Effects of prior expectations on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 30(2), 354-368.
- Holland, K. (2006, 10 de septiembre). *Performance reviews: Many need improvement*. New York Times. Obtenido de http://www.nytimes.com/2006/09/10/business/yourmoney/10mgmt.html?_r=0
- Hollon, J. (2011, 8 de diciembre). *Tired Of Poor Performance Appraisals? Survey Shows Most Workers Are, Too*. Obtenido de <http://www.ereimedia.com/tlnt/tired-of-poor-performance-appraisals-survey-shows-most-workers-are-too/#>

Hui, L., & Qin-xuan, G. (2009). Performance appraisal: what's the matter with you?.

Procedia Earth and Planetary Science, 1 (1), 1751-1756.

Johnson, R., & Bretz, R. D., Jr. (1990). *Research and applications of the processes of*

performance appraisal: A bibliography of recent literature, 1981-1989

(CAHRS Working Paper #90-16). Ithaca, NY: Cornell University, School of

Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource

Studies. Obtenido de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/381>

Juncaj, T. (2002). Do performance appraisals work? *Quality Progress, 35* (11), 45-49.

Obtenido de

<http://search.proquest.com/docview/214764549?accountid=133671>

Kantor, J., & Streitfeld, D. (2015, 15 de agosto). *Inside Amazon: Wrestling big ideas*

in a bruising workplace. The New York Times. Obtenido de

<http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling->

[big-ideas-in-a-bruising-workplace.html](http://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html)

Kenett, R. S., & Waldman, D. A. (1994). Process performance appraisal systems: A

working substitute to individual performance appraisal. *Total Quality*

Management, 5 (5), 267-280.

Kenny, G. (2016). Fixing Performance Appraisal Is About More than Ditching

Annual Reviews. *Harvard Business Review*. Obtenido de

<https://hbr.org/2016/02/fixing-performance-appraisal-is-about-more-than->

[ditching-annual-reviews#](https://hbr.org/2016/02/fixing-performance-appraisal-is-about-more-than-ditching-annual-reviews#)

Klein, M., Bitzer, S., & Schumann, M. (2012). Towards IT-Supported Management

by Objectives-a Design Theory Based on Intra-Organizational Weblogs. In

ECIS 2012 Proceedings (p. 14). Obtenido de

<http://aisel.aisnet.org/ecis2012/14>

- Kleingeld, A. D., Van Tuijl, H., & Algera, J. A. (2004). Participation in the design of performance management systems: a quasi-experimental field study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 831-851.
- Kwoh, L. (2012, 31 de enero). "Rank and yank" retains vocal fans. Wall Street Journal. Obtenido de <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203363504577186970064375222>
- Lam, S. S. K., & Schaubroeck, J. (1999). Total Quality Management and Performance Appraisal: An Experimental Study of Process versus Results and Group versus Individual Approaches. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (4), 445-457.
- Lawler, E. E., III (2002). The folly of FDRS. *Strategy + Business*, 28, 1-5.
- Lazear, E. P. (2004). The Peter Principle: A theory of decline. *Journal of Political Economy*, 112(S1), S141-S163.
- Leadership IQ (2014). Optimal Hours with the Boss. Obtenido de https://cdn.shopify.com/s/files/1/0860/7364/files/Leadership_IQ_Whitepaper_Optimal_Hours_with_the_Boss_Study_2014.pdf
- Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30 (6), 881-905.
- Lipman, V. (2012, 19 de julio). The pros and cons of forced ranking: A manager's perspective. Obtenido de <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2012/07/19/the-pros-and-cons-of-forced-rankings-a-managers-perspective/print/>
- Liu, Y., Li, K., & Mclean, A. (2013). Six Sigma Approach to Performance Management. *Journal of Applied Sciences*, 13 (22), 5309-5317.

- Longenecker, C. O., & McGinnis, D. R. (1992). Appraising technical people: Pitfalls and solutions. *Journal of Systems Management*, 43 (12), 12.
- Longenecker, C. O., & Goff, S. J. (1990). Why performance appraisals still fail. *Journal of Compensation and Benefits*, 6 (3), 36-41.
- Maier, N. R. F. (1976). *The appraisal interview: Three basic approaches*. University Associates.
- Marlinga, J. (2006). *Continuous Feedback: An analysis of performance evaluation and employee feedback systems in a trial court environment*. Institute for Court Management, Court Executive Development Program. Obtenido de <https://www.ncsc.org/~media/Files/PDF/Education%20and%20Careers/CEDP%20Papers/2006/MarlingaJenniferCEDPFinal0506.ashx>
- Mercer (2013). *2013 Global Performance Management Survey Report*. Obtenido de <http://www.mercer.ca/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/Assess-BrochurePerfMgmt.pdf>
- Moen, R. N. (1989). The Performance Appraisal System: Deming's Deadly Disease. *Quality Progress*, 22 (November), 62-66.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26 (2), 205-212.
- Moon, S. H., Scullen, S. E., & Latham, G. P. (2016). Precarious curve ahead: The effects of forced distribution rating systems on job performance. *Human Resource Management Review*.
- Mosley, E. (2015). Creating an Effective Peer Review System. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2015/08/creating-an-effective-peer-review-system>

- Mount, M. K., & Thompson, D. E. (1987). Cognitive categorization and quality of performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 240.
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., Skattebo, A. L., & Kinney, T. B. (2004). Raters who pursue different goals give different ratings. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 158.
- Nickols, F. (2000). No fear in the work place: don't redesign your company's performance appraisal system; scrap it, Part 1. *Corporate University Review*, May-June.
- Nurse, L. (2005). Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), 1176-1194.
- Ovide, S., & Feintzeig, R. (2013, 12 de noviembre). Microsoft abandons 'stack ranking' of employees. *Wall Street Journal*. Obtenido de <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303460004579193951987616572>
- Patterson, F. (2001). Developments in work psychology: Emerging issues and future trends. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 381-390.
- Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter principle* (No. 04; RMD, PN6231. M2 P4.). London: Souvenir Press.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33 (3), 322-334.
- PwC (2014). Gestión del Desempeño. Obtenido de www.ccc.cl/wp-content/uploads/2014/07/GDesempeño-3.pdf

The Red Bead Experiment (2015, 3 de septiembre). Deming Institute Red Beads

[Video file]. Obtenido de

<https://deming.org/theman/theories/redbeadexperiment> and from

https://www.youtube.com/playlist?list=PLIpkt_z8kJT9UKgLPI7WspQ5rEXTzo14m

Roberts, G. E. (1998). Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal. *Public Personnel Management*, 27 (3), 301.

Roberts, G., & Pregitzer, M. (2007). Why employees dislike performance appraisals. *Regent Global Business Review*, 1(1), 14-21.

Roch, S. G., McNall, L. A., & Caputo, P. M. (2011). Self-Judgements of Accuracy as Indicators of Performance Evaluation Quality: Should We Believe Them? *Journal of Business and Psychology*, 26 (1), 41-55.

Rock, D., Davis, J., & Jones, B. (2014). Kill your performance ratings. *Strategy+ Business*, 76 (Autumn), 2-10.

Rock, D., & Jones, B. (2015). What Really Happens When Companies Nix Performance Ratings. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2015/11/what-really-happens-when-companies-nix-performance-ratings>

Sahadi, J. (2015, 17 de agosto). Amazon workplace stories raises dread of ‘rank and yank’ reviews. Obtenido de <http://money.cnn.com/2015/08/17/news/amazon-performance-review/>

Scott, S. G., & Einstein, W. O. (2001). Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations: One Size Does Not Fit All. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 15 (2), 107-116.

- Selden, S., Sherrier, T., & Wooters, R. (2012). Experimental study comparing a traditional approach to performance appraisal training to a whole-brain training method at CB Fleet Laboratories. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 9-34.
- The Seven Deadly Diseases of Management (2009, 25 de agosto). Deming Institute: The Seven Deadly Diseases of Management [Video file]. Obtenido de <https://deming.org/theman/theories/deadlydiseases>
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Plimmer, G. (2015). *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology*, 59 (1), 33-66.
- Society For Human Resource Management (2000). *Performance Management Survey*. Obtenido de <https://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/performance%20management%20survey.pdf>
- Spence, J. R., & Keeping, L. M. (2010). The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4), 587-608.
- Spence, J. R., & Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21 (2), 85-95.
- Tourish, D. (2006). The appraisal interview reappraised. En: O. Hargie (Ed.) *The handbook of communication skills*. 3rd ed. (pp. 505-530). London: Routledge.

- Towers Watson (2014). Ticking all the boxes? A study of Performance Management practices in the UK. Obtenido de <https://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={EFB533CE-8AFB-472D-BF39-553AD0F5A8B9}>
- Tziner, A., Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (2005). Contextual and rater factors affecting rating behavior. *Group & Organization Management, 30* (1), 89-98.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1988). The role-based performance scale: Validity análisis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal, 41*, 540-555.
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. New York: Harper Collins Publishers.
- White, M. (2015, 17 de agosto). Amazon's use of 'stack' ranking for workers may backfire, experts say. Obtenido de nbcnews.com
- Wilson, J. P., & Western, S. (2000). Performance appraisal: an obstacle to training and development? *Journal of European Industrial Training, 24* (7), 384-390.
- Wright, R. P. (2004). Mapping Cognitions to Better Understand Attitudinal and Behavioral Responses in Appraisal Research. *Journal of Organizational Behavior, 25* (3), 339-374.

Apéndices/Anexos

Apéndice A – Ejemplo de listado de comportamientos

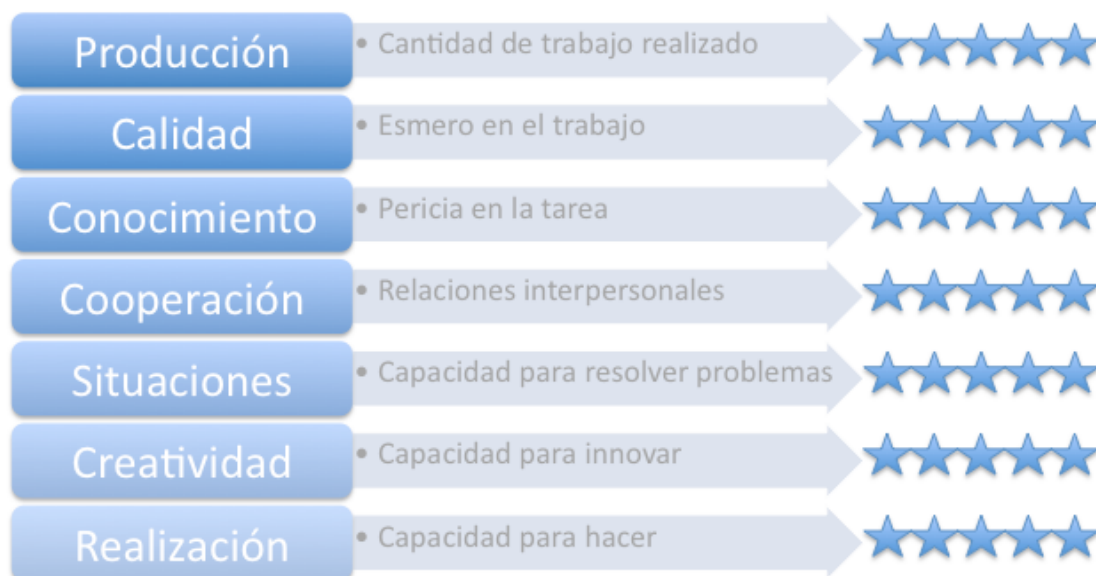
Se exhibe a continuación un típico listado de evaluación de comportamientos. Este tipo de herramienta de evaluación solamente requiere que el evaluador seleccione, para un conjunto de categorías de comportamiento, el nivel que mejor describe el comportamiento observado por cada evaluado. Puede usarse para obtener una evaluación global en función de la cantidad de veces que el evaluado alcanza una cierta calificación para múltiples comportamientos, o simplemente ser usada para tener una conversión sobre cada comportamiento por separado.

	Cumple o supera las expectativas			No alcanza las expectativas
	Modelo a seguir	Destacado	Aceptable	Inaceptable
Comportamiento	Su comportamiento se encuentra significativamente por encima de las expectativas para el puesto	Su comportamiento cumple de forma consistente (o excede) las expectativas para el puesto	Requiere un mayor desarrollo de comportamientos para mejorar su contribución y crear un impacto más positivo	Muestra comportamientos que pueden dañar a los grupos de interés y la reputación de la empresa
Responsabilidad	Asume responsabilidad personal hacia grupos de interés internos y externos, aún bajo presión	Toma responsabilidad personal por las decisiones; asume responsabilidad ante los errores y los resuelve	Toma responsabilidad personal pero a veces puede culpar a otros; necesita ser más proactivo ante sus errores	Evita la responsabilidad sobre actividades propias; culpa a los demás por sus errores
Trabajo en equipo	Reconoce públicamente las contribuciones de otros; celebra y promueve la colaboración eficaz	Colabora activamente con una red de contactos; comparte información y experiencias con otros	Es accesible y abierto a las ideas y opiniones de los demás; no siempre es consciente de su impacto en otros	No escucha lo suficiente o ignora las buenas ideas; no coopera lo suficiente con otros
Diversidad	Busca activamente a las personas diferentes e influye sobre los demás para que hagan lo mismo	Está abierto a trabajar respetuosamente junto a personas diferentes	Puede que necesite ser más receptivo a personas diferentes y valorar trabajar juntos	Favorece a las personas que se le parecen; es irrespetuoso con los demás
Cambio	Fomenta y lidera el intercambio de ideas para impulsar la	Es accesible y está abierto a nuevas ideas; responde	Puede ser lento en asumir cambios; necesita ser más	Resiste u obstruye el cambio; rechaza las opiniones de los

	mejora y la innovación	positivamente a los cambios	accesible	demás
Reputación	Construye activamente relaciones que sostienen y mejoran la reputación de la empresa	Defiende la reputación de la empresa por medio de interacciones positivas con los grupos de interés	Necesita mejorar la interacción con los grupos de interés para defender la reputación de la empresa	Su comportamiento y sus decisiones pueden dañar la reputación de la empresa
Clientes	Tiene un impacto positivo y duradero en sus clientes y otros; se preocupa profundamente por los clientes y sus necesidades	Construye relaciones sólidas basadas en la confianza; proporciona al cliente un servicio eficiente y transparente	Establece relaciones con clientes y otros, proporciona seguridad y soporte; necesita conectarse más con otros a fin de ofrecer mejores servicios	No contribuye con los colegas o clientes; puede no tener tacto, ser agresivo o dañar las relaciones; proporciona información engañosa
Gente	Brinda retroalimentación constructiva a otros; orienta y contribuye en el desarrollo de sus pares; empodera a otros para desarrollarse y superarse	Busca retroalimentación para mejorar su propio desempeño; toma oportunidades de desarrollo y comparte sus conocimientos y habilidades	Se centra demasiado en el logro de la tarea, necesita considerar más el impacto en los demás; debe ser más proactivo en su desarrollo o en el de los demás	Se resiste o es crítico frente a las actividades de desarrollo para sí mismo u otros; utiliza la coerción para lograr resultados; acosa o intimida

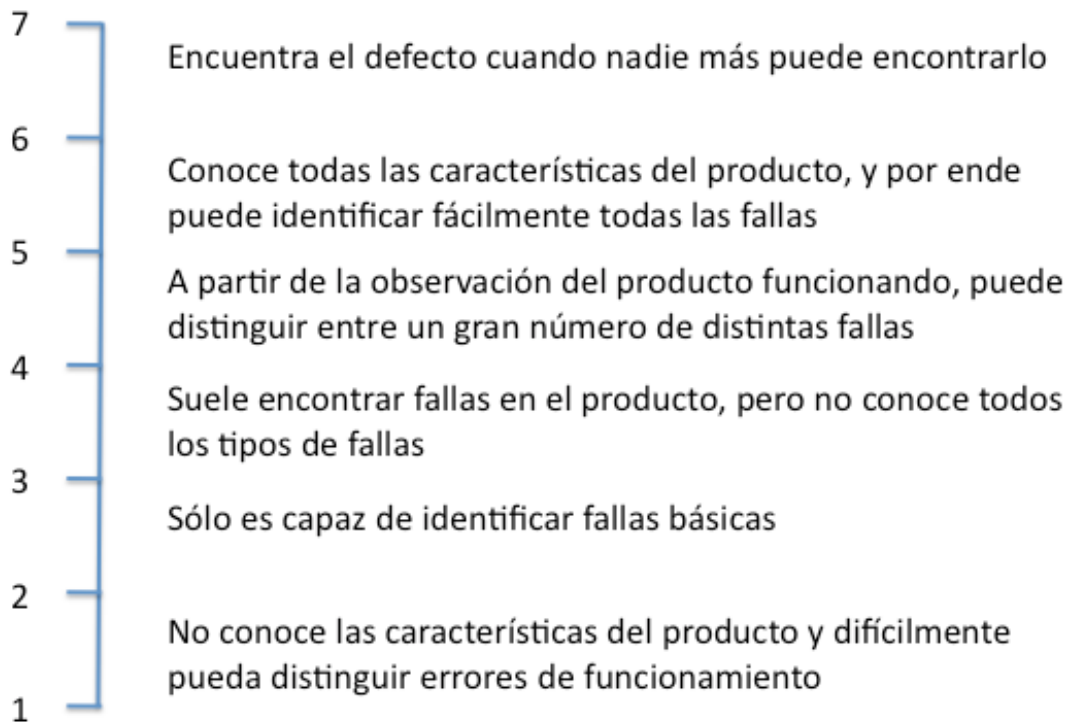
Apéndice B – Ejemplo de escala gráfica

Las escalas gráficas son métodos muy sencillos de evaluación de desempeño. Sólo listan una escala gráfica de valores (de malo a excelente) para un conjunto de variables a evaluar.



Apéndice C – Ejemplo de BARS

El método se basa en la información que brindan los incidentes críticos o situaciones críticas que definen un trabajo o una tarea, que permiten el uso de narrativas para describir las situaciones, que luego se asocian a una escala numérica construida con ejemplos de lo que significa una *performance* buena, regular o mala. Se muestra un ejemplo simple para una tarea básica de control de calidad para un producto de consumo masivo:



Apéndice D – Preguntas en la base de datos

Este apéndice lista todas las preguntas cuyas respuestas componen la base de datos sobre la que se basa el Cuerpo Empírico del trabajo. La traducción al español es del autor del presente trabajo, para la versión original en inglés, ver Mercer (2013).

1. Evalúe la efectividad de su enfoque de gestión del desempeño.
2. ¿Cuánto tiempo hace que su proceso actual se encuentra vigente sin revisiones o modificaciones sustanciales?
3. ¿Qué porcentaje de su fuerza laboral ha recibido una revisión o calificación por su desempeño en el último año?

4. ¿Cuál es el resultado que tiene mayor prioridad para el proceso de gestión del desempeño de su compañía?
5. Liste los atributos del proceso de evaluación de desempeño de su compañía.
[se excluye aquí la lista de atributos]
6. ¿Cuáles de los siguientes componentes relacionados con las expectativas sobre el desempeño tiene el enfoque/proceso de gestión de desempeño de su compañía? [se excluye aquí la lista de componentes]
7. ¿Cuántos puntos tiene su escala de calificación del desempeño?
8. ¿Cuáles de las siguientes herramientas usa su empresa para asegurar la diferenciación entre los distintos niveles de desempeño? (Elija todos los que correspondan.)
9. ¿Para qué usa su empresa un proceso de distribución o ranqueo? (Elija todos los que correspondan.)
10. ¿Cuáles de los siguientes procesos usa su compañía para asegurar la diferenciación entre los distintos niveles de desempeño? (Elija todos los que correspondan.)
11. ¿Hasta qué nivel de jerarquía se realizan calibraciones en su organización?
12. Durante las sesiones de calibración, ¿cuáles de los siguientes empleados son objeto de discusión “activa”? (Elija todos los que correspondan.)
13. Durante las sesiones de calibración, ¿cuáles de los siguientes temas se discuten? (Elija todos los que correspondan.)
14. ¿Qué porcentaje de las decisiones recomendadas por sus gerentes se modifican mediante el proceso de calibración (por ej., calificaciones de desempeño, decisiones sobre la remuneración)?
15. ¿Durante cuántos ciclos anuales de evaluación de desempeño ha usado su compañía sesiones de calibración?
16. ¿Usa actualmente distribuciones “forzadas” de calificaciones para parte o toda su población de empleados?
17. Si ha utilizado una distribución forzada en el pasado reciente, ¿qué impacto ha tenido en su programa de remuneración por desempeño?
18. ¿Cuál de los siguientes resultados tiene su programa/enfoque de evaluación de desempeño?
19. ¿Vincula su organización las decisiones de remuneración con el desempeño?

20. ¿Qué prácticas considera como parte de su programa de remuneración por desempeño? (Elija todos los que correspondan.)
21. ¿Cuáles son los principales objetivos al usar un esquema de remuneración por desempeño? (Elija los tres más importantes, en orden.)
22. ¿Hasta qué punto representan los siguientes factores un obstáculo a la implementación efectiva de su programa de remuneración por desempeño? [se excluye aquí la lista de factores]
23. ¿Qué obstáculo ha dificultado más la implementación de a remuneración por desempeño? [se excluye aquí la lista de obstáculos]
24. ¿Remunera su compañía en función del potencial?
25. ¿Cuál de los siguientes componentes de gobernanza y asignación de responsabilidad tiene su proceso/enfoque de gestión de desempeño? [se excluye la lista de componentes]
26. ¿Qué conductas adoptan los ejecutivos en su compañía para demostrar un compromiso palpable con la gestión del desempeño? (Elija todos los que correspondan.)
27. En general, ¿cuán aptos son los gerentes de su compañía para hacer lo siguiente? [se excluye la lista de actividades]
28. Si su organización pudiera mejorar las habilidades de sus gerentes, ¿cuál habilidad en particular cree que tendría mayor impacto sobre el desempeño global de la organización? [se excluye la lista de habilidades]
29. ¿De qué modo permite/facilita su compañía el proceso de gestión del desempeño?
30. Indique por favor el estado de la tecnología de su compañía para los siguientes procesos. [se excluye la lista de procesos]
31. Si su compañía planea incorporar nueva tecnología en los próximos dos años, ¿cómo planea desarrollarla o implementarla?
32. Si posee actualmente una solución tecnológica para la gestión del desempeño, indique por favor con qué otras soluciones tecnológicas de gestión de talento está integrada.
33. Si corresponde, ¿cuál fue su nivel de satisfacción al implementar su tecnología de gestión del desempeño?

34. Si corresponde, ¿cuál ha sido o es su nivel de satisfacción con el soporte de posventa provisto para su solución tecnológica?
35. ¿Difieren el diseño del proceso de gestión de desempeño de los ejecutivos con el del resto de los empleados en su compañía? Por ejecutivos nos referimos generalmente a las primeras tres capas de la compañía, o al 10% superior de los empleados.
36. ¿De qué modo difiere el diseño del proceso de gestión de desempeño de los ejecutivos respecto del usado para el resto de los empleados de su compañía? (Elija todos los que correspondan.)
37. ¿Es formal el proceso de evaluación de desempeño del CEO de su compañía? Formal significa escrito, más una discusión o entrevista.
38. ¿Qué aspectos de su desempeño abarca la evaluación del desempeño del CEO? (Elija todos los que correspondan.)
39. ¿Quién provee retroalimentación como parte del proceso de evaluación del desempeño del CEO? (Elija todos los que correspondan.)
40. ¿Son similares las prácticas de gestión del desempeño entre unidades de negocio?
41. ¿Opera su organización en múltiples países?
42. ¿En cuántos países opera su organización?
43. ¿Son similares las políticas de gestión de desempeño entre países?
44. ¿De qué modo difieren las prácticas de gestión del desempeño de país en país? (Elija todas las que correspondan.)
45. ¿Por qué existen diferencias entre países? (Elija todos los que correspondan.)
46. ¿Qué métricas monitorea con frecuencia anual o mayor para evaluar la efectividad de la gestión del desempeño? (Elija todas las que correspondan.)
47. ¿Cuáles de las siguientes provee su empresa para asegurar que los gerentes tengan las habilidades requeridas para la gestión del desempeño? (Elija todas las que correspondan.)

Apéndice E – Glosario de Términos

El presente trabajo hace uso de unos pocos vocablos de la literatura académica en idioma inglés, por ser de uso frecuente tanto en la academia como en el mundo laboral corporativo. Los mismos se encuentran a lo largo del trabajo escritos siempre

en *itálicas*. La mayoría se encuentran aceptados y definidos por la Real Academia Española. Este apéndice indica la traducción de cada uno de estos términos.

Benchmark = punto de referencia, estándar de comparación.

Big Bang = loc. ingl. 1. m. Gran explosión en la que, según la cosmología actual, tuvo lugar el origen del universo.

Bonus = del ingl. bonus, y este del lat. bonus 'bueno'. 1. m. Econ. Prima vinculada, en el ámbito económico o empresarial, al logro de determinados objetivos.

Coach = voz ingl. 1. m. y f. Persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal. 2. m. y f. Dep. entrenador.

Coaching = actividad del coach.

Downsizing = hacer recortes de personal o plantilla.

Feedback = retroalimentación.

In-house = úsase en el contexto del desarrollo de aplicaciones para denominar aquellas que han sido desarrolladas con el propio esfuerzo, sin recurrir a terceros.

Input = voz ingl. 1. m. Econ. insumo. 2. m. Inform. entrada (|| conjunto de datos introducido en un sistema informático). 3. m. Dato o información.

Management = gestión, o directivos, según el uso.

Manager = director o gerente.

Match = valor coincidente.

Performance = voz ingl. 1. f. rendimiento (|| proporción entre el resultado obtenido y los medios utilizados).

Pool = conjunto o reservorio.

Ranking = voz ingl. 1. m. Clasificación de mayor a menor, útil para establecer criterios de valoración.

Rankear = acción de ordenar en forma de ranking.

Timing = elección del momento oportuno, o coordinación de tiempo, según el uso.

Tips = consejos.

Top-down = de arriba hacia abajo.